

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch.

Kundennähe als Management-Herausforderung

Neue Erkenntnisse und Empfehlungen

Koblenz 1995
ISBN 3-89333-181-6

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

1. Kundennähe: Viele offene Fragen

Seit Peters/Waterman (1982) in ihrem Managementbestseller "In Search of Excellence" Kundennähe als Erfolgsrezept propagierten, ist der Begriff zu einer der am häufigsten gebrauchten Vokabeln in der Fachwelt geworden. Angesichts dieser Kundennähe-Euphorie fällt es schwer zu glauben, daß man bis heute über Kundennähe kaum etwas weiß. Tatsache ist jedoch, daß *gesicherte* Erkenntnisse über Kundennähe, insbesondere wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnisse, bislang kaum vorliegen.

Die Unklarheiten beginnen schon beim Begriff. Jedem fällt etwas zum Thema Kundennähe ein. Hinterfragt man jedoch im Einzelfall, was mit Kundennähe gemeint ist, so stößt man auf eine verwirrende Vielfalt unterschiedlicher Auffassungen. Der Begriff ist bis heute nicht greifbar. Dies hat weitreichende Folgen für das Management von Kundennähe. Ein Begriff, der nicht definiert ist, ist auch nicht meßbar. Unternehmen sind heute folglich nicht in der Lage zu *messen*, wie kundennah sie bereits sind. Eine fundierte Stärken/Schwächen-Analyse ist somit kaum möglich.

Auch die Bedeutung von Kundennähe als *strategischer Erfolgsfaktor* ist bislang unklar. Sicherlich: Man kann derzeit kaum eine Ausgabe einer Management-Zeitschrift durchblättern, ohne von irgendeinem "Management-Guru" erklärt zu bekommen, wie wichtig Kundennähe für den unternehmerischen Erfolg ist. Doch wie fundiert sind solche Aussagen?

Man sollte nicht verkennen, daß insbesondere Unternehmensberater mit solchen pauschalen Empfehlungen sehr schnell bei der Hand sind. Die Qualität der resultierenden Aussagen fällt häufig dementsprechend aus. Dies wird deutlich, wenn man einige Jahre zurückblickt: In den 80er Jahren galt die Diversifikation als *das* Erfolgsrezept der Zukunft. Aus den teilweise katastrophalen Erfahrungen vieler Unternehmen, die diesem Weg gefolgt sind, haben die selbsternannten Propheten gelernt: Heute propagieren sie praktisch das Gegenteil, nämlich die Konzentration auf Kernkompetenzen und -aktivitäten.

Tatsache ist jedenfalls: *Fundierte* Erkenntnisse über die Erfolgsauswirkungen von Kundennähe liegen bislang nicht vor. Im übrigen geht es nicht nur um den *generellen* Zusammenhang

zwischen Kundennähe und unternehmerischem Erfolg. Es stellen sich auch einige *spezielle* Fragen:

- Auf welchen Faktoren basiert der Erfolg, der mit Kundennähe erzielt werden kann?
- Kann man auch *zu* kundennah sein?
- Welche Fallstricke gilt es zu meiden, wenn Kundennähe Erfolgsfaktor sein soll?

Ein weiterer Fragenkomplex bezieht sich darauf, wie Kundennähe *gemanagt* werden kann, d. h., welche Ansätze das Management von Unternehmen anwenden sollte, um hohe Kundennähe zu erreichen. Hier stellt sich insbesondere die Frage, wie die Organisation im Hinblick auf Kundennähe zu gestalten ist. Auch ist zu fragen, welche Rolle Ansätze wie TQM und die Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen nach DIN ISO 9000 spielen können.

Insgesamt stellen sich im Zusammenhang mit Kundennähe also vier *grundlegende Fragen*:

- Was genau ist eigentlich Kundennähe?
- Welches Niveau an Kundennähe erreichen Unternehmen derzeit und wo liegen die Stärken und Schwächen?
- Welche Bedeutung hat Kundennähe als Erfolgsfaktor?
- Mit welchen Management-Instrumenten kann man Kundennähe erreichen?

Zur Untersuchung dieser Fragestellungen wurde eine umfangreiche empirische Untersuchung durchgeführt. Es handelt sich hierbei um das *weltweit größte Forschungsprojekt über Kundennähe*. Informationsgrundlage aus diesem Projekt sind zahlreiche Management-Interviews, mehrere groß angelegte schriftliche Befragungen sowie zahlreiche Fallstudien in Unternehmen verschiedener Branchen.

Bemerkenswert an dieser Untersuchung ist, daß eine *kombinierte Kunden- und Lieferantenbefragung* erfolgte. Es wurden also Kunden über spezielle Unternehmen befragt. Im Mittelpunkt stand hierbei die Bewertung dieser Unternehmen hinsichtlich ihrer Kundennähe. Danach wurden diese Unternehmen befragt und teilweise im Rahmen von Fallstudien ausführlich untersucht. Hierdurch sollten Einblicke in die unternehmensinternen Gegebenheiten gewonnen werden, was insbesondere im Hinblick auf das Management und die Steigerung der Kundennähe von zentraler Bedeutung ist. Eine reine Kundenbefragung oder eine ausschließliche Befragung auf der Anbieterseite können keine ungefärbten Erkenntnisse über

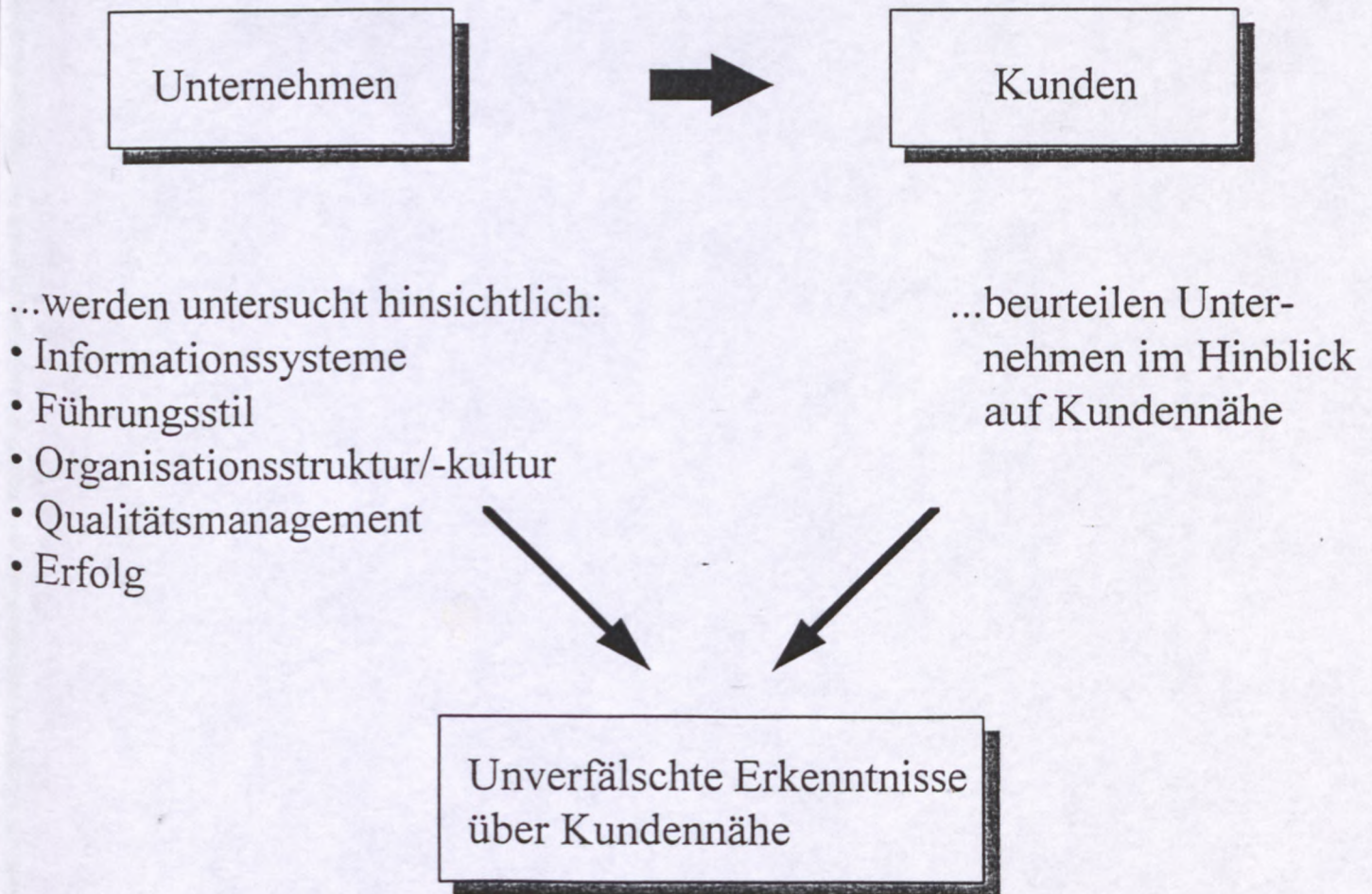


Abbildung 1: Das Untersuchungsdesign

Kundennähe und ihre unternehmensinternen Voraussetzungen liefern. Hierzu bedarf es des in Abbildung 1 dargestellten kombinierten Untersuchungsdesigns.

Die im folgenden dargestellten Erkenntnisse basieren im wesentlichen auf dieser Untersuchung. Wir gehen sukzessiv auf die vier grundlegenden Fragen ein.

2. Kundennähe - Facetten eines vielschichtigen Begriffs

Im Hinblick auf die Frage, was Kundennähe eigentlich ist und wie man sie messen kann, ergab die Untersuchung, daß Kundennähe aus acht Faktoren besteht, die sich ihrerseits zwei Dimensionen von Kundennähe zuordnen lassen: der Kundennähe des *Leistungsangebots* und der des *Interaktionsverhaltens*. Diese acht Faktoren sind in Abbildung 2 dargestellt und sollen im folgenden kurz erläutert werden.

Produktqualität: Ein grundlegender Faktor der Kundennähe ist die Produktqualität.

Produktqualität bezieht sich im wesentlichen auf

- die Funktionalität,
- die Zuverlässigkeit,
- die Bedienungsfreundlichkeit und
- das Design

von Produkten. Bei den technischen Qualitätsmerkmalen zeigte sich im Rahmen der Untersuchung deutlich, daß *Überqualitäten* von Kunden fast ebenso negativ bewertet werden wie Qualitätsdefizite. Überqualitäten beginnen dort, wo der Kunde nicht mehr bereit ist, für zusätzliche Qualität zu bezahlen. Erfolgreiches Management von Kundennähe setzt daher ein kundenorientiertes Qualitätsverständnis (Qualität wird durch den Kunden definiert) voraus. Eine solche Definition steht im Gegensatz zu dem heute noch in zahlreichen Unternehmen vorherrschenden technischen Qualitätsverständnis.

Dienstleistungsqualität: Auch die Qualität der angebotenen Dienstleistungen wird als wesentlicher Faktor von Kundennähe angesehen. Dienstleistungsqualität umfaßt

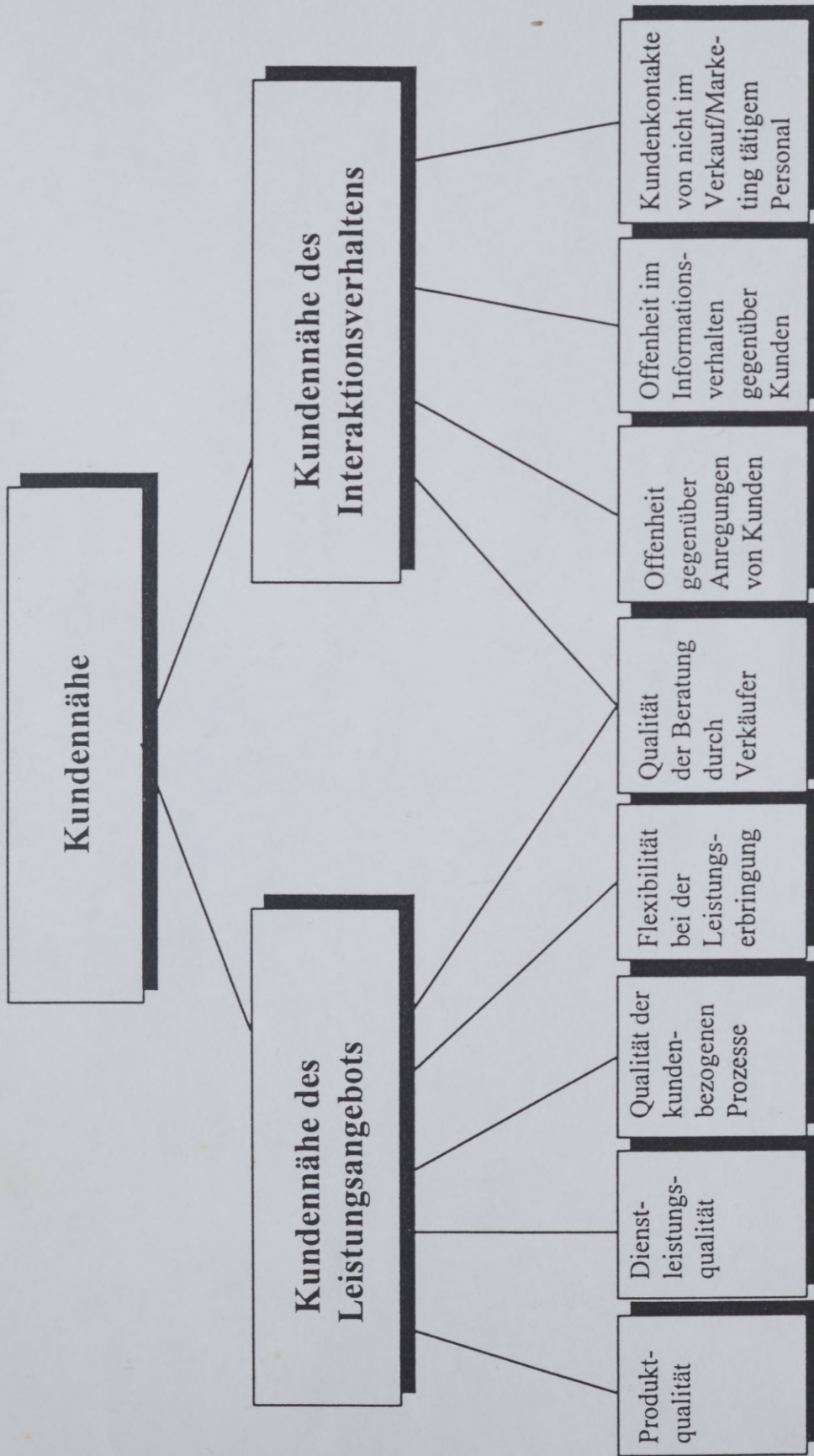


Abbildung 2: Facetten von Kundennähe

- die Potentialqualität,
- die Prozeßqualität und
- die Ergebnisqualität.

Mit *Potentialqualität* ist die Qualität der Infrastruktur gemeint, die erforderlich ist, um die angebotenen Dienstleistungen zu erbringen. Hierzu zählt beispielsweise die Qualität der Service-Organisation eines Maschinenbauunternehmens ebenso wie die Qualität des Buchungssystems einer Hotelkette. Auch die Qualifikation der Mitarbeiter, die die Dienstleistungen erbringen, ist ein Element der Potentialqualität.

Prozeßqualität bezeichnet die vom Kunden wahrgenommene Qualität des Prozesses der Dienstleistungserbringung. Hierunter fällt insbesondere die Schnelligkeit des Dienstleistungsprozesses. Aber auch das Verhalten und die Freundlichkeit der Mitarbeiter im Kundenkontakt tragen entscheidend zur Prozeßqualität bei.

Ergebnisqualität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die erbrachte Dienstleistung zu dem vom Kunden gewünschten Resultat führt. Es geht beispielsweise darum, inwieweit die Funktionsfähigkeit eines technischen Gerätes nach einer Reparaturdienstleistung wieder gegeben ist.

Qualität der kundenbezogenen Prozesse: Neben der Produkt- und der Dienstleistungsqualität kommt auch der Qualität der kundenbezogenen Prozesse eine große Bedeutung zu. Hierbei geht es um Prozesse wie die Angebotserstellung, die Auftragsabwicklung und die Rechnungstellung. Es ist im heutigen Kundenverständnis von ganz wesentlicher Bedeutung, daß diese Prozesse

- zuverlässig sind,
- reibungslos und unkompliziert verlaufen und
- schnell sind.

Flexibilität bei der Leistungserbringung: Dieser Faktor bezieht sich auf das flexible Umgehen mit Sonderwünschen von Kunden. Solche Sonderwünsche können sich z. B. auf Liefertermine,

in vielen Branchen aber auch auf technische Produktspezifikationen beziehen. Flexibilität bezieht sich weiterhin auf das Verhalten beim Auftreten unvorhergesehener Probleme.

Qualität der Beratung durch Verkäufer: Dieser Faktor bezieht sich darauf, inwieweit die Verkäufer sich in die Situation des Kunden hineindenken können und bedarfsgerechte Problemlösungen entwickeln können. Es geht u. a. auch darum, ob die Verkäufer die Art der Verwendung der Produkte durch den Kunden kennen und ob sie ihn objektiv über die Leistungsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen informieren. Letzteres beinhaltet auch die Information über die *Grenzen* der Leistungsfähigkeit.

Offenheit gegenüber Anregungen von Kunden: Dieser Kundennähe-Faktor bezieht sich darauf, ob Unternehmen in verschiedenen Situationen offen auf Anregungen des Kunden reagieren bzw. ihn geradezu dazu auffordern. Eine ganz wesentliche Komponente dieses Faktors ist das Verhalten des Unternehmens, wenn *Beschwerden* auftreten. Insbesondere im Industriegüterbereich kann sich eine solche Offenheit auch darin artikulieren, daß ausgewählte Kunden an *Produktentwicklungsprojekten* beteiligt werden.

Offenheit im Informationsverhalten gegenüber Kunden: Hier geht es darum, ob das Unternehmen grundsätzlich offen mit seinen Kunden kommuniziert. Diese Kommunikation kann sich auf alle Maßnahmen beziehen, die den Kunden betreffen. Offenheit impliziert auch, daß der Kunde *rechtzeitig* informiert wird, was z. B. im Zusammenhang mit geplanten Änderungen des Produkt- oder Dienstleistungsprogramms von größter Bedeutung ist.

Kundenkontakte von nicht im Verkauf/Marketing tätigem Personal: Die Untersuchung hat ganz klar ergeben, daß es nicht der Forderung nach Kundennähe entspricht, wenn sich der Kundenkontakt im wesentlichen auf die Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb beschränkt. Dieser Faktor ist im Industriegüterbereich von besonders großer Bedeutung. Es geht dem Kunden hier um Kontakte zur Forschung/Entwicklung, zur Fertigung und zum General-Management des Lieferanten. Aber auch im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich ist es von großer Bedeutung, daß nahezu alle Mitarbeiter des Unternehmens mit einer gewissen Regelmäßigkeit Kundenkontakt haben.

Abbildung 2 zeigt, wie die acht Faktoren zu zwei übergeordneten Dimensionen (Kundennähe des Leistungsangebots bzw. des Interaktionsverhaltens) verdichtet werden können. Der Faktor Qualität der Beratung durch Verkäufer ist beiden Dimensionen zugeordnet, da diese Beratung zum einen zum Leistungsangebot des Unternehmens gehört (es handelt sich letztlich auch um eine Dienstleistung), zum anderen aber auch den Bereich der Interaktion mit dem Kunden tangiert.

3. Das Kundennähe-Audit: Wie kundennah sind Unternehmen?

Im Rahmen der Untersuchung wurde für 370 repräsentativ ausgewählte deutsche Industriegüterunternehmen ein *Kundennähe-Audit* durchgeführt: Kunden haben diese Unternehmen bzgl. der acht Kundennähe-Faktoren (vgl. Abbildung 2) beurteilt. Die Resultate sind zusammen mit den Selbsteinschätzungen der Unternehmen in Abbildung 3 dargestellt.

Es wird sehr deutlich ein immer wieder beklagter Mißstand dokumentiert: Abgesehen von der Produktqualität erreichen die Unternehmen bei keinem der Kundennähe-Faktoren zufriedenstellende Werte. Besonders große Defizite treten bei der Qualität der kundenbezogenen Prozesse (zu kompliziert, unfreundliches Personal, Fehleranfälligkeit usw.) sowie bei Kundenkontakten von nicht im Verkauf/Marketing tätigem Personal auf. Im Zusammenhang mit dem letztgenannten Faktor wurde in zahlreichen Unternehmen festgestellt, daß viele Mitarbeiter überhaupt keine Vorstellung darüber haben, *wer* eigentlich die Kunden sind. Ein vielerorts beklagter Mißstand ist auch die Flexibilität der Unternehmen im Umgang mit Kunden (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3 verdeutlicht neben den vielen Defiziten auch ein grundlegendes Problem im Zusammenhang mit der Beurteilung von Kundennähe: Außer bei der Produktqualität beurteilen sich die Unternehmen selbst um Größenordnungen besser als ihre Kunden. Dieses Ergebnis ist insbesondere deshalb bemerkenswert, weil es sich bei den in Unternehmen befragten Personen ausnahmslos um Angehörige der marktnahen Funktionsbereiche Marketing und Vertrieb handelt. Die *Wahrnehmungsverzerrung* ist offensichtlich ein Resultat des exzessiven Gebrauchs von Vokabeln wie Kundennähe, -orientierung und -zufriedenheit. Aus der Tatsache,

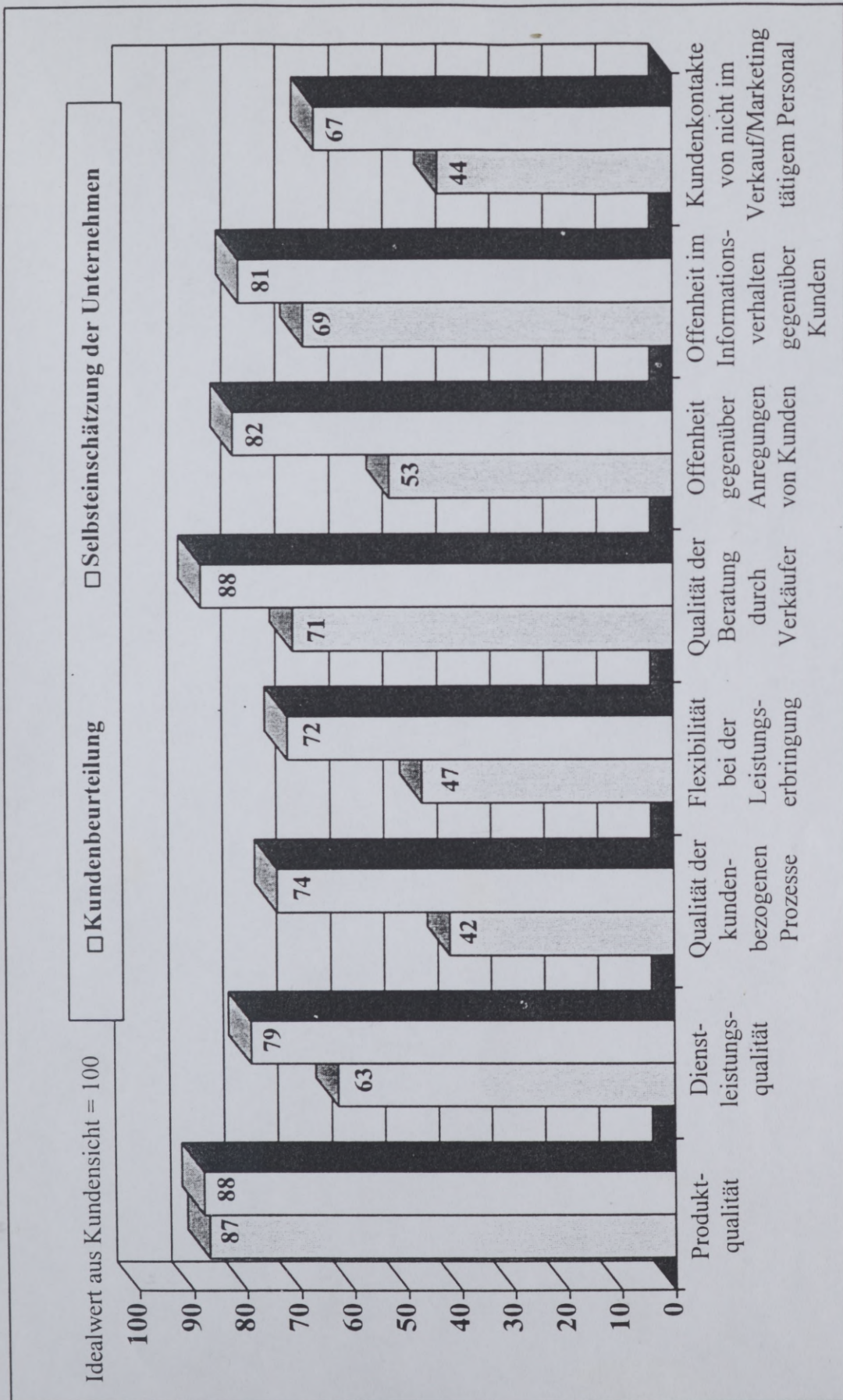


Abbildung 3: Das Kundennähe-Audit für Industriegüter-Unternehmen in Deutschland (Basis: Repräsentative Stichprobe von 370 Unternehmen)

daß viel darüber geredet wurde und wird, leitet sich vielerorts die Überzeugung ab, daß auch viel erreicht wurde. Die Kunden sehen das anders.

4. Kundennähe als strategischer Erfolgsfaktor

Die Bedeutung von Kundennähe als strategischer Erfolgsfaktor führt letztlich auf die Frage nach dem *Zusammenhang zwischen Kundennähe und Profitabilität*. Es zeigte sich in der Untersuchung ein sehr klarer *positiver* Zusammenhang (vgl. Abbildung 4). Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund zweier Tatsachen bemerkenswert:

1. Kundennähe wurde nicht als allgemeine Floskel in den Raum gestellt, sondern explizit *gemessen*. Basis hierfür war die in Abbildung 2 dargestellte Faktorenstruktur.
2. Kundennähe wurde durch Kundenbeurteilung gemessen, Profitabilität dagegen auf der Unternehmensseite ermittelt. Hiermit sind unverfälschte Aussagen über den Effekt erstmals möglich.

Die Frage, ob man auch *zu kundennah* sein kann, läßt sich folgendermaßen beantworten: Theoretisch ja, praktisch kaum. Die in Abbildung 4 dargestellte Struktur der Beziehung zwischen Kundennähe und Profitabilität zeigt, daß erst im Bereich extrem hoher Kundennähe, die kaum ein Unternehmen erreicht, eine ausgesprochen schwache negative Assoziation mit Profitabilität besteht. Die Befürchtung, durch Kundennähe hohe Kosten zu verursachen, während kein entsprechender Nutzen gegenübersteht, ist somit für die meisten Unternehmen aus heutiger Sicht recht unrealistisch.

Welche Faktoren stehen hinter der Erfolgsauswirkung von Kundennähe? Abbildung 5 faßt die ermittelten Zusammenhänge zusammen. Kundennähe hat zwei wesentliche direkte Auswirkungen: Zum einen die Steigerung der *Kundenbindung*, zum anderen die Erlangung eines *Informationsvorsprungs* gegenüber dem Wettbewerb. Diese beiden direkten Auswirkungen von Kundennähe wirken sich ihrerseits auf drei Faktoren aus, die unmittelbar die Profitabilität beeinflussen. Dies sind die *Produktivität in Marketing und Vertrieb*, die *Preisbereitschaft der Kunden*, sowie die *F&E-Effizienz* (vgl. Abbildung 5).

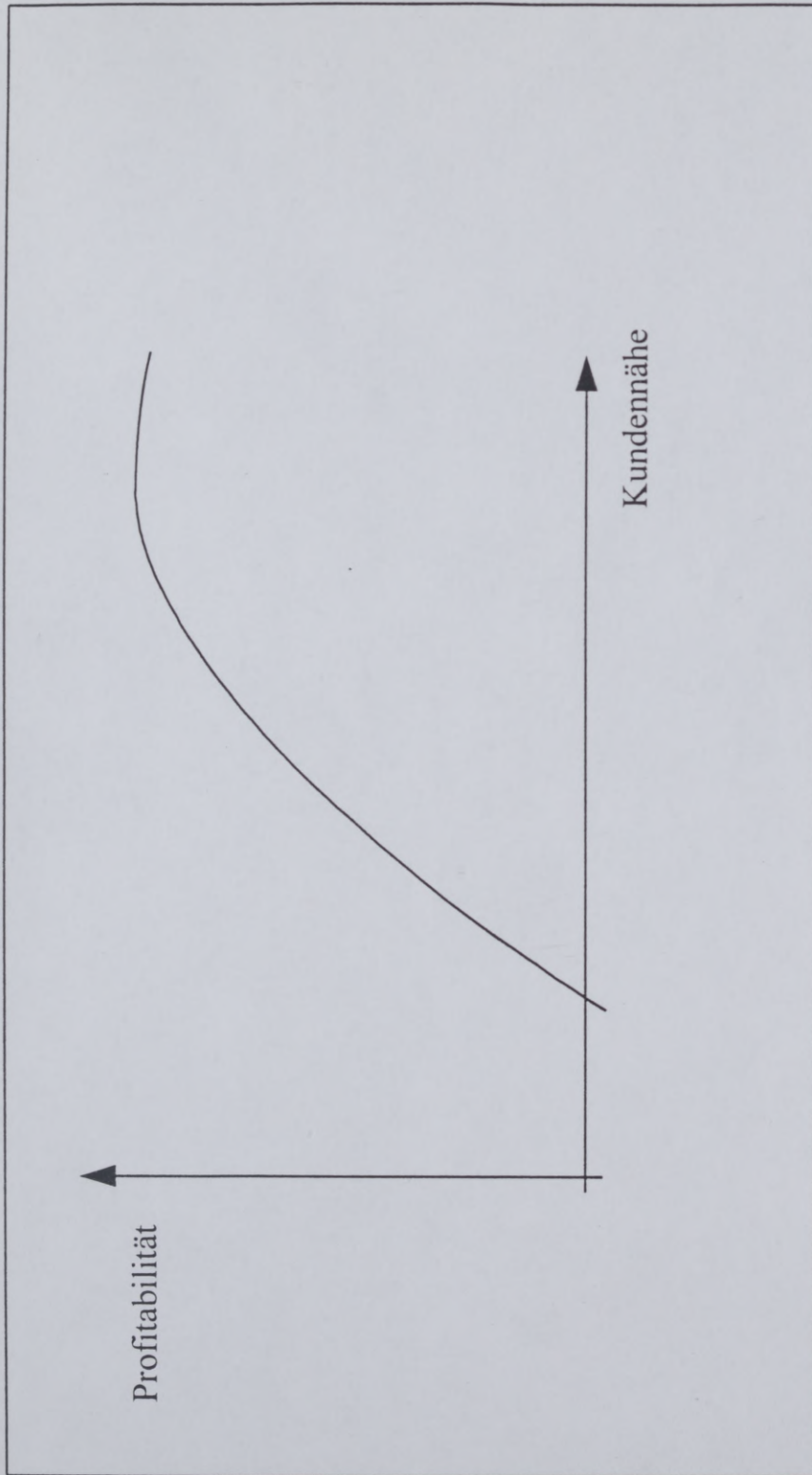


Abbildung 4: Die ermittelte Beziehung zwischen Kundennähe und Profitabilität

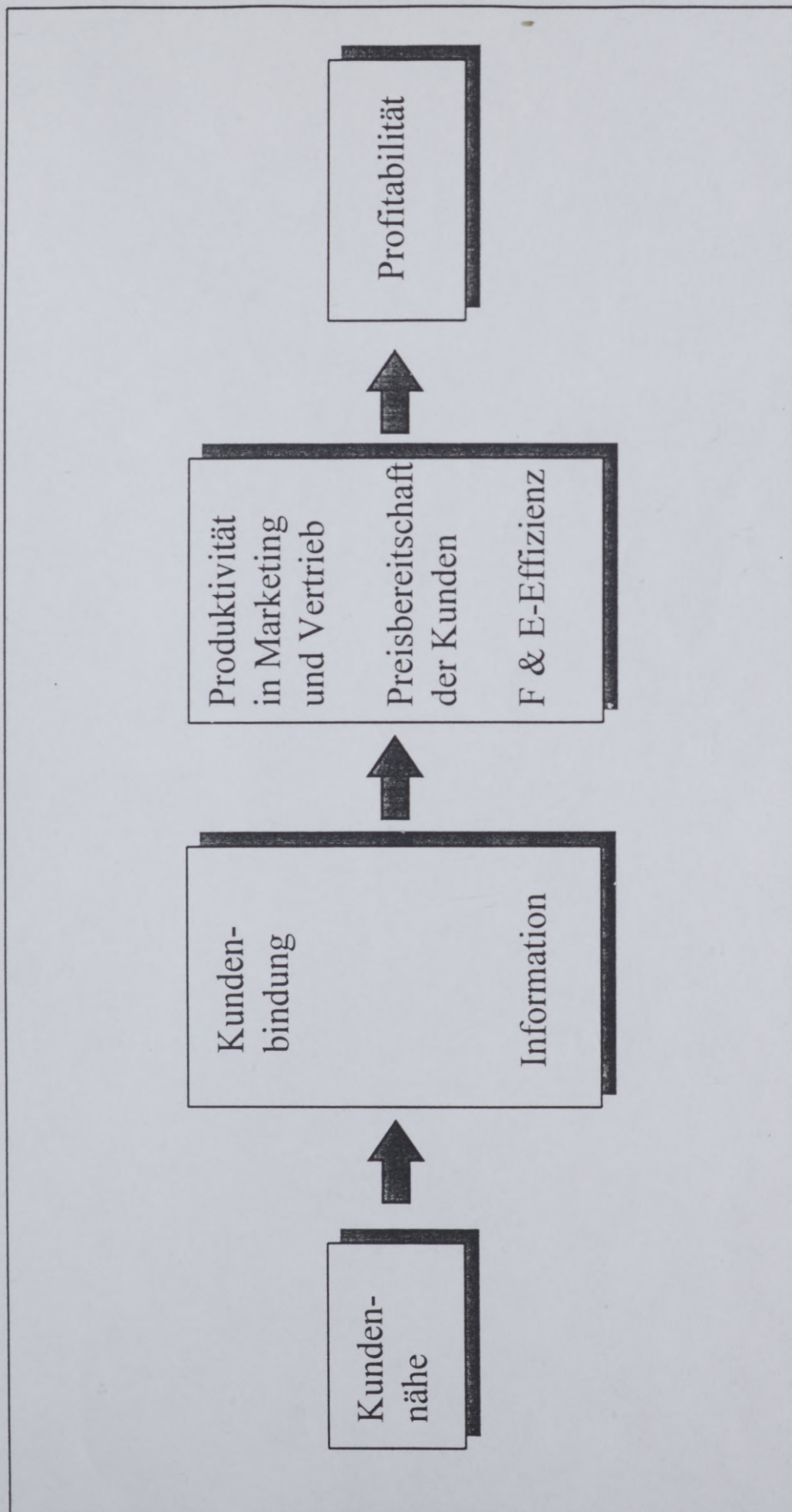


Abbildung 5: Kundennähe und Profitabilität: Die Hintergründe des Zusammenhangs

Es wird häufig angenommen, daß die positive Beziehung zwischen Kundennähe und Profitabilität im wesentlichen darauf beruht, daß kundennahe Unternehmen *höhere Preise* erzielen können. Ein solcher Effekt wurde zwar in der Studie beobachtet: Die Preisbereitschaft der Kunden wird durch Kundennähe positiv beeinflusst. Interessanterweise ist dieser Effekt bezüglich der Profitabilitätsauswirkungen von Kundennähe jedoch überhaupt *nicht entscheidend*.

Von viel größerer Bedeutung sind die *Effizienzauswirkungen von Kundennähe*: Zum einen wurde festgestellt, daß kundennahe Unternehmen in Marketing und Vertrieb produktiver als ihre Wettbewerber agieren. Das Arbeiten mit zufriedenen und treuen Kunden ermöglicht ein effizienteres Arbeiten in Marketing und Vertrieb. Auf die Dauer ist eine große Kundenfluktuation der schlimmste Kostentreiber im Vertriebsbereich. Zufriedene und treue Kunden sind einer der größten Erfolgsfaktoren kundennaher Unternehmen. Ein zweites, in dieser Deutlichkeit überraschendes Ergebnis der Untersuchung ist, daß kundennahe Unternehmen eine viel größere F&E-Effizienz aufweisen als ihre Wettbewerber. Sie erzielen im Durchschnitt mit geringerem F&E-Aufwand größere Innovationserfolge als die Konkurrenz. Die intensiven Kontakte zu Kunden vermitteln offenbar Informationen, die sich systematisch zur Entwicklung marktgerechter Produkte und Dienstleistungen verwenden lassen.

Insgesamt hat die Studie gezeigt, daß die Profitabilitätsauswirkungen von Kundennähe zum größten Teil auf Effizienzsteigerungen und nur zu einem kleinen Teil auf gesteigerter Preisbereitschaft der Kunden basieren.

Natürlich läßt sich nicht leugnen, daß Kundennähe auch Kosten verursacht. Kundennähe hat im wesentlichen zwei *Auswirkungen auf die Kosten*: Zum einen eine Kostensteigerung durch Komplexitätserhöhung, zum zweiten (wie soeben verdeutlicht) eine Kostensenkung durch Effizienzsteigerung. Die meisten Unternehmen überschätzen den Kostensteigerungseffekt um Größenordnungen und sind sich nicht der möglichen Kostensenkungen durch Kundennähe bewußt. Die Überzeugung, "daß Kundennähe eben etwas kostet", wird viel zu kritiklos akzeptiert.

Allerdings ist die Erfolgsauswirkung von Kundennähe keineswegs zwangsläufig, sondern an gewisse *Voraussetzungen* gebunden. Die wichtigste, so die Ergebnisse unserer Untersuchung, liegt darin, *Kundenfokussierung* zu betreiben. Die Marketingstrategien kundennaher Unternehmen zeichnen sich durch eine konsequente Kundenfokussierung aus: Kundennahe Unternehmen sind sehr selektiv, was die Auswahl ihrer Kunden betrifft. Ihr Marketingkonzept besteht darin, weniger Kunden als ihre Wettbewerber zu haben und hier eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen. Kundennähe kann nur dann erfolgversprechend sein, wenn ein Unternehmen auch einmal nein zu einem Kunden sagen kann. Unternehmen, die versuchen, es allen Kunden recht zu machen, werden mit diesem falschen Verständnis von Kundennähe keinen Erfolg haben, sondern katastrophale Ergebnisse erzielen. Kundennähe nach dem Gießkannenprinzip ist der sichere Weg ins Desaster.

5. Management von Kundennähe: Welche Wege führen zum Ziel?

Angesichts der Ergebnisse über die Erfolgsauswirkungen von Kundennähe drängt sich die Frage auf, mit welchen Management-Instrumenten Kundennähe gesteuert werden kann. Die Untersuchungen haben ergeben, daß kundennahe Unternehmen sich insbesondere in drei Dimensionen vom Wettbewerb abheben (vgl. Abbildung 6):

- Information
- Führung und
- Organisation/Kultur.

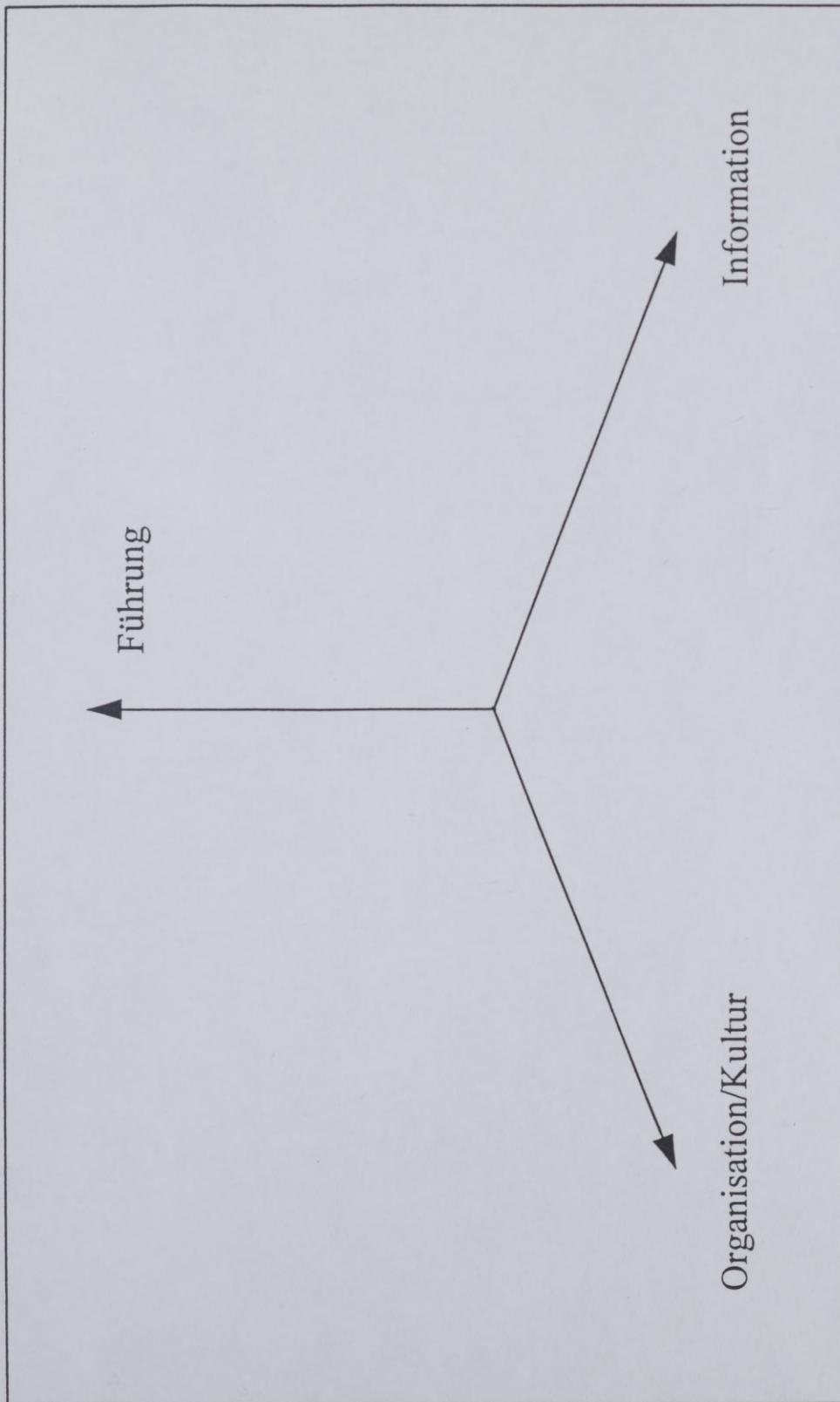
Diese drei Dimensionen sollen im folgenden kurz erläutert werden.

5.1 Information

Von grundlegender Bedeutung für das Management von Kundennähe sind

- die Gewinnung,
- die Aufbereitung/Weitergabe und
- die Nutzung

kundenbezogener Informationen.



**Abbildung 6: Erfolgreiches Management von Kundennähe:
Die drei grundlegenden Dimensionen**

Gewinnung von Informationen bezieht sich darauf, wie systematisch und regelmäßig kundenbezogene Informationen durch das Unternehmen erhoben werden.

Aufbereitung/Weitergabe bezeichnet den Prozeß der strukturierten Aufarbeitung der Kundeninformationen und die Weitergabe an Stellen/Mitarbeiter, die keinen bzw. wenig direkten Kundenkontakt haben. Weitergabe bezieht sich z. B. auf die Forschung/Entwicklung, die Produktion, die kaufmännischen Bereiche sowie das General-Management. Der dritte Aspekt bezieht sich darauf, inwieweit kundenbezogene Informationen für wesentliche Entscheidungen *genutzt* werden.

Eine Analyse des Informationsmanagements von Unternehmen mit besonders geringer Kundennähe hat interessanterweise ergeben, daß die geringsten Unterschiede im Vergleich zu sehr kundennahen Unternehmen bei der Gewinnung kundenbezogener Informationen liegen (vgl. Abbildung 7). Das entscheidende Defizit liegt in der systematischen Aufbereitung und Weitergabe dieser Informationen.

Ein häufiges Problem liegt darin, daß Informationen an keiner Stelle systematisch verdichtet werden. Vielmehr gibt es an sehr vielen Stellen im Unternehmen unterschiedliche (teilweise widersprüchliche) kundenbezogene Informationen. Sie sind oft über hunderte von Schreibtischen, Computern oder auch Köpfen verteilt. Kundennahe Unternehmen bemühen sich darum, diese Informationen systematisch zu komprimieren und im Unternehmen zu streuen. Die Defizite im Zusammenhang mit der Nutzung von Informationen (vgl. Abbildung 7) folgen direkt aus den erwähnten Schwachpunkten bei der Aufbereitung/Weitergabe. Das große Problem von Unternehmen mit geringer Kundennähe liegt damit *nicht* in der prinzipiellen *Verfügbarkeit* der Informationen, es ist mehr ein Problem der *Informationsverarbeitung*.

Welche Information über Kunden sind von entscheidender Bedeutung für das Management von Kundennähe? Nach unseren Erkenntnissen sind dies im wesentlichen drei Bereiche:

- Strukturinformationen über Kunden,
- Informationen über Kundenzufriedenheit und
- strategische Informationen.

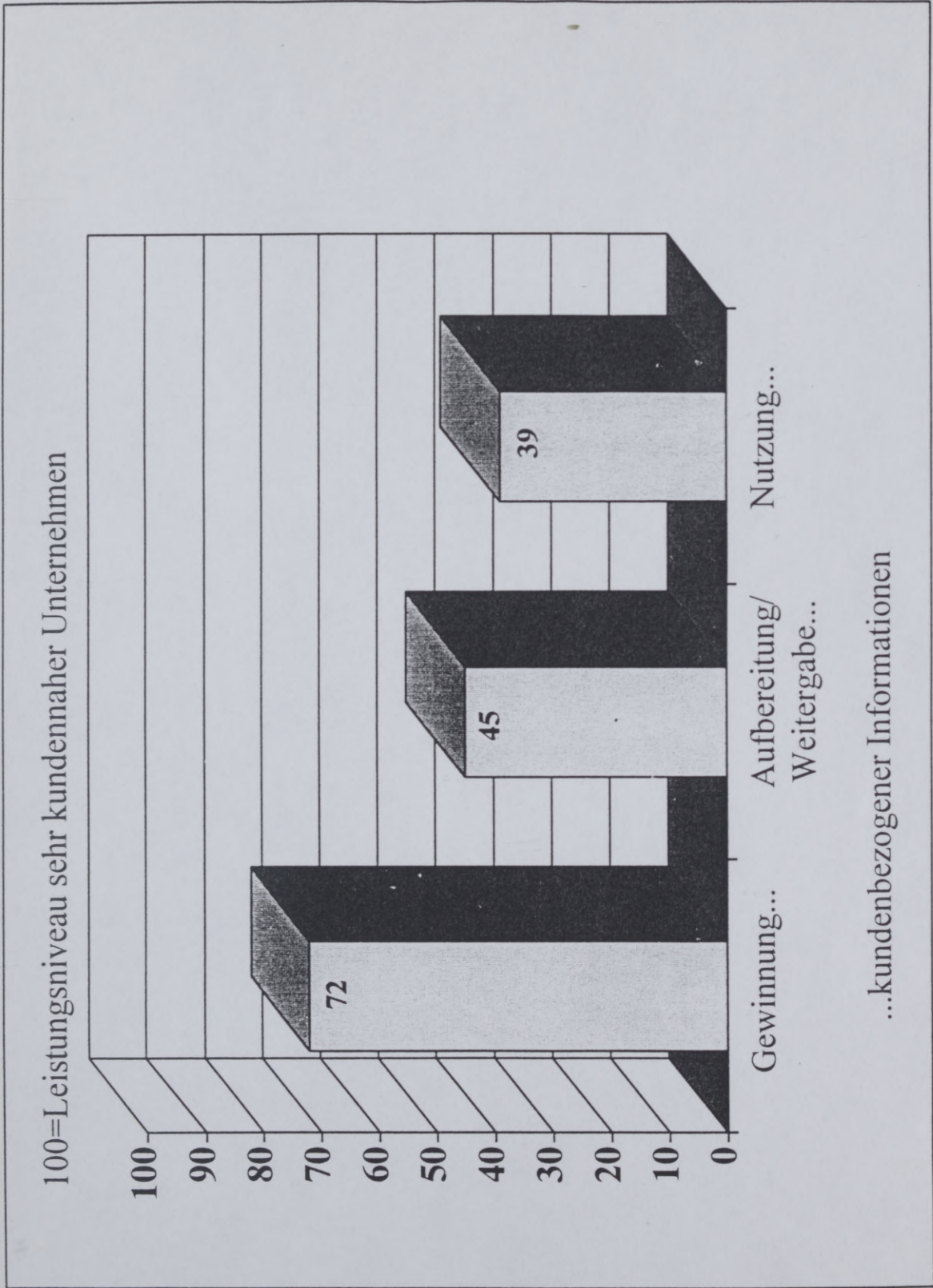


Abbildung 7: Die Defizite im Informationsmanagement von Unternehmen mit geringer Kundennähe

Mit *Strukturinformationen* sind solche Informationen gemeint, die sich auf quantitative Merkmale über die Bedarfsstruktur der Kunden sowie die eigene Position beim Kunden beziehen. Sie ermöglichen eine Analyse der Kundenstruktur mit einem sogenannten *Kunden-Portfolio* (vgl. Abbildung 8). Hier werden einzelne Kunden (oder auch Kundengruppen) anhand von zwei Größen positioniert: der Kundenattraktivität (aus der Sicht des Unternehmens) sowie der relativen Lieferantenposition, die das Unternehmen bei dem Kunden im Vergleich zum Wettbewerb einnimmt.

Die Messung der Kundenattraktivität kann über Kriterien wie

- das Bedarfsvolumen des Kunden an den relevanten Produkten/Dienstleistungen (gewissermaßen das "Marktvolumen"),
- das geschätzte zukünftige Wachstum dieses Volumens sowie
- das bei dem Kunden erzielbare Preisniveau

erfolgen. In die Messung der relativen Wettbewerbsposition - relativ bedeutet in Relation zum Wettbewerb - kann der Anteil am Bedarf des Kunden, den das Unternehmen deckt, einfließen (analog einem Marktanteil). Zusätzlich können qualitative Parameter, die sich z. B. auf die Qualität der Geschäftsbeziehung zum Kunden beziehen, eingearbeitet werden. Details bezüglich dieser Analyseverfahren sollen an dieser Stelle nicht ausführlich erörtert werden. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf Homburg (1994).

Wesentlich für das Management von Kundennähe ist, daß aus einer solchen Analyse eine Einteilung der Kunden in vier Kategorien folgt (vgl. Abbildung 8). Hieraus lassen sich Prioritäten für die Bearbeitung von Kunden bzw. Kundengruppen ableiten. Dies geht bis hin zur grundsätzlichen Frage, mit welchen Kunden man *überhaupt* dauerhaft zusammenarbeiten möchte. Das Kunden-Portfolio ist somit eine ganz wesentliche Grundlage für die bereits erwähnte Kundenfokussierung. Obwohl kundennahe Unternehmen nicht in allen Fällen derartige Analysen explizit durchführen, erheben sie doch die dafür notwendigen Informationen und orientieren sich bei Entscheidungen über ihre Marktbearbeitung an der Logik des Portfolio-Modells.

Ein zweiter wesentlicher Bereich, in dem Informationen von zentraler Bedeutung für das Management von Kundennähe sind, ist der Themenkomplex *Kundenzufriedenheit*.

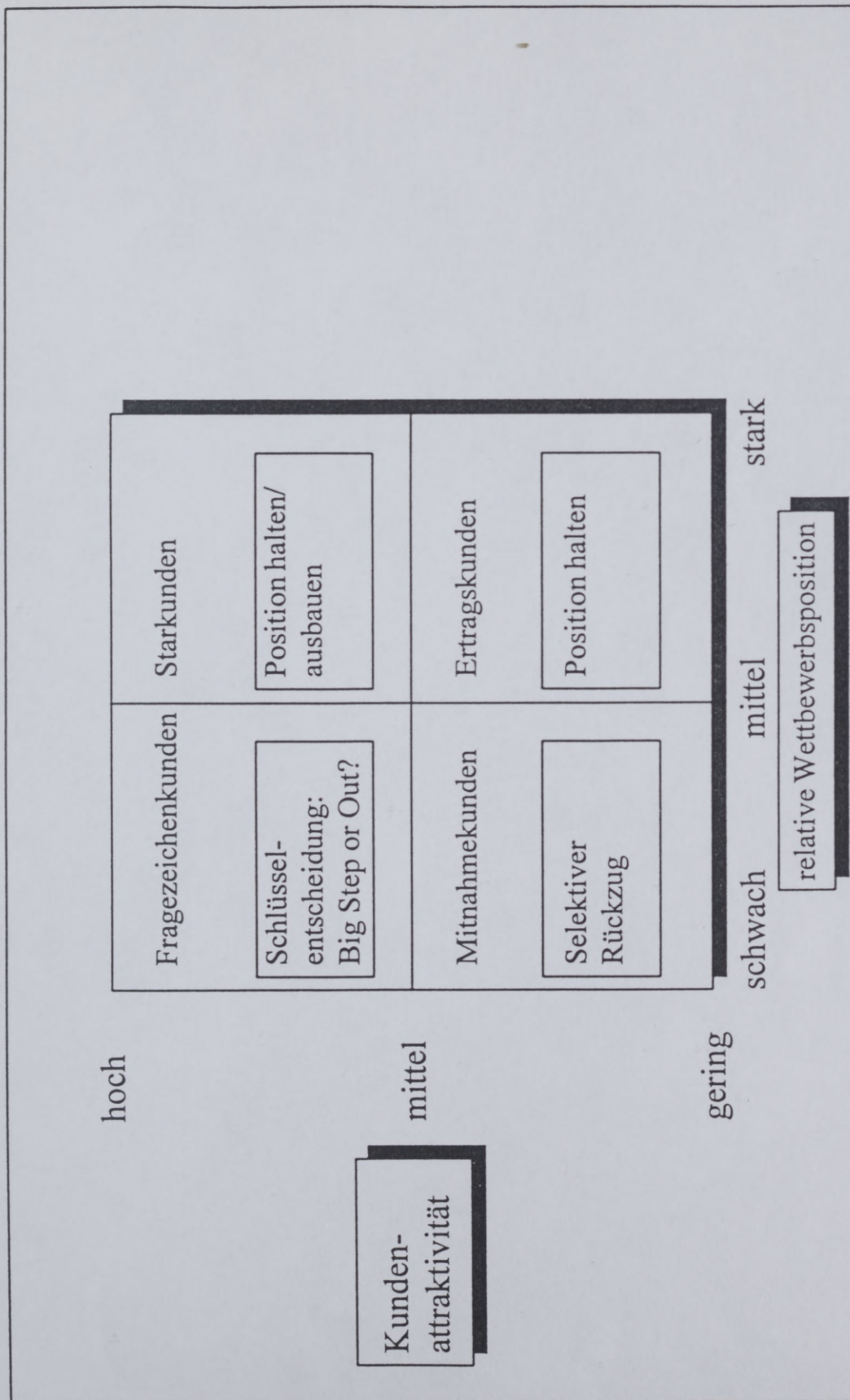


Abbildung 8: Das Kunden-Portfolio

Aussagefähige Informationen über die Zufriedenheit der Kunden mit einzelnen Leistungsmerkmalen sowie die Wichtigkeit einzelner Leistungsmerkmale für die Kunden sind eine unerläßliche Informationsquelle für das Management von Kundennähe.

In vielen Unternehmen trifft man noch Überzeugungen an, daß derartige Informationen durch andere Informationsquellen als direkte Kundenbefragung gewonnen werden können. Besonders weit verbreitet ist es, aus Beschwerdestatistiken auf Kundenzufriedenheit zu schließen. Hierbei erkennt man jedoch, daß sich nur ein ganz geringer Teil der unzufriedenen Kunden (maximal 15 %) beim Unternehmen beschwert. So wichtig Beschwerdestatistiken und das Arbeiten damit sein mögen, systematische Kundenzufriedenheitsmessung können sie nicht ersetzen. Recht weit verbreitet ist auch die Praxis, Kundenzufriedenheit durch *interne* Befragungen der Mitarbeiter mit Kundenkontakt (Außendienstler, Servicetechniker usw.) zu ermitteln. Daß man auf diesem Wege keinerlei zuverlässige Informationen über die tatsächliche Kundenzufriedenheit erlangen kann, sollte spätestens angesichts der in Abbildung 3 dargestellten Ergebnisse jedem klar sein. An Kundenzufriedenheitsmessung durch *direkte Kundenbefragung* führt kein Weg vorbei.

Damit die Kundenzufriedenheitsmessung verwendbare Informationen liefert, sind bestimmte *Anforderungen an die Messung* zu berücksichtigen. Sie sollte

- systematisch,
- regelmäßig,
- differenziert nach Marktsegmenten (z. B. Regionen, Länder, Kundengruppen, Vertriebswege) und
- differenziert nach Leistungskomponenten (z. B. Produkte, Dienstleistungen, kundenbezogene Prozesse)

erfolgen. Im Industriegüterbereich empfiehlt sich darüber hinaus die Befragung von mehreren Personen im Kundenunternehmen und eine Differenzierung der Zufriedenheitsanalyse nach Funktionsbereichen der Befragten (z. B. Einkäufer, Produktanwender usw.).

Resultat einer solchen Kundenzufriedenheitsmessung ist eine zweidimensionale Darstellung der Leistungsstärke des Unternehmens im *Kundenzufriedenheitsprofil* (vgl. Abbildung 9). Hier werden einzelne Leistungskomponenten im Hinblick auf ihre Bedeutung für den Kunden (vgl. zu deren Ermittlung Homburg/Rudolph 1995) und die erreichte Kundenzufriedenheit

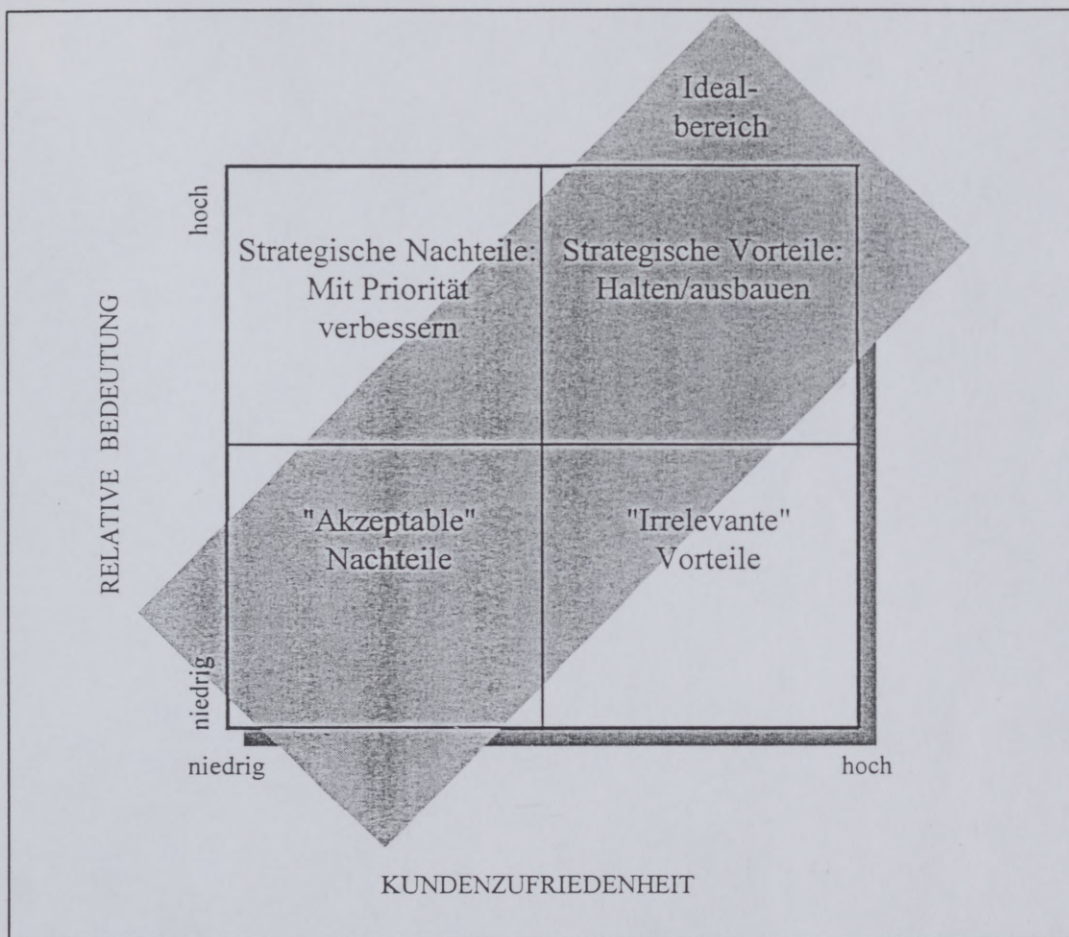


Abbildung 9: Das Kundenzufriedenheitsprofil

positioniert. Besonderer Handlungsbedarf ist gegeben, wenn Leistungskomponenten in diesem Profil links oben positioniert werden. Dies bedeutet, daß diese Leistungskomponenten in hohem Maße zur Gesamtzufriedenheit des Kunden beitragen, gleichzeitig ist die Kundenzufriedenheit aber niedrig. Bei Leistungskomponenten, die im Bereich links unten liegen, sind Leistungsnachteile eher akzeptabel, da sie für den Kunden von geringerer Bedeutung sind. Bei Leistungskomponenten, die im Feld rechts unten positioniert sind, sollte man sich die Frage stellen, ob die dort aufgebauten Leistungsvorteile nicht mehr Kosten als Nutzen verursachen. Insgesamt sollte das Kundenzufriedenheitsprofil von rechts oben nach links unten verlaufen (vgl. den Idealbereich in Abbildung 9).

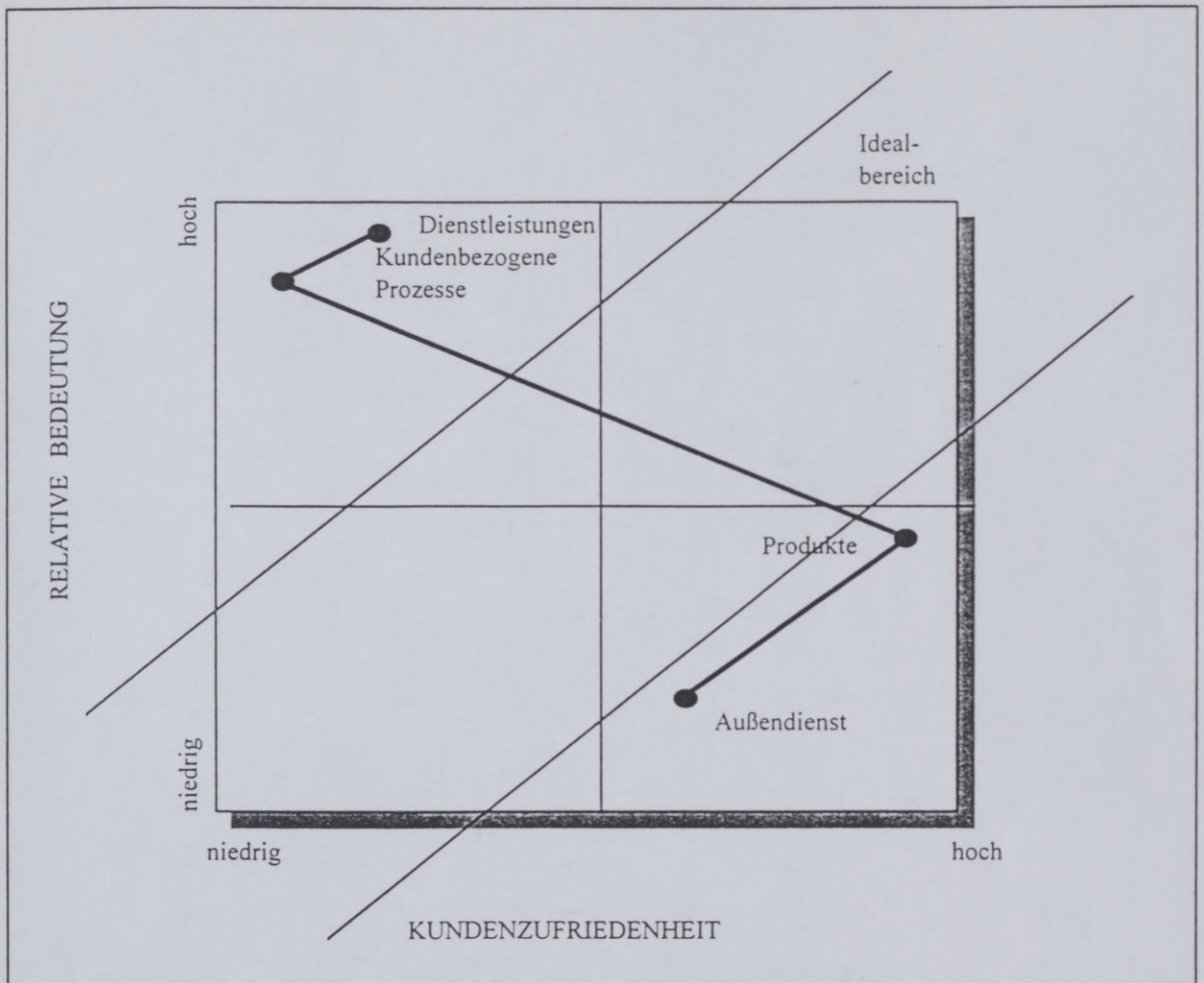
Abbildung 10 zeigt das Kundenzufriedenheitsprofil eines Druckmaschinenherstellers auf dem europäischen Markt. Schwächen bei den für den Kunden wichtigsten Leistungskomponenten (Dienstleistungen und kundenbezogene Prozesse) werden deutlich. Hier ist strategischer Handlungsbedarf gegeben. Zum anderen läßt das Kundenzufriedenheitsprofil vermuten, daß bei den Produkten Überqualitäten bestehen. Insgesamt handelt es sich hier um eine eher ungünstige Struktur des Kundenzufriedenheitsprofils.

Eine dritte wesentliche Voraussetzung für Kundennähe sind *strategische Informationen* über Kunden. Hierzu gehört, daß ein Unternehmen die Situation von Kunden kennt und weiß, welche Faktoren langfristig die Situation und damit die Bedürfnisse der Kunden verändern könnten. Besonders wichtig ist dies im Business-to-Business-Bereich. Hier muß ein Unternehmen, um dauerhaft kundennah sein zu können, die Entwicklungen auf den *Absatzmärkten* seiner wichtigen Kunden kennen und auch zukünftige Trends beobachten.

5.2 Führung

Eine ganz wesentliche Voraussetzung für die Erreichung von Kundennähe liegt im Bereich der Führung im Unternehmen. Hier geht es zum einen um die Art und Weise, *wie* sich Führung vollzieht, und zum anderen um die *Instrumente*, auf die sich die Führung stützt.

Die wichtigste Voraussetzung ist, daß Führungskräfte Kundennähe vorleben. Die meisten Unternehmen haben mittlerweile *Leitsätze*, in denen in irgendeiner Form Kundennähe



**Abbildung 10: Das Kundenzufriedenheitsprofil
eines Druckmaschinenherstellers**

propagiert wird. Allerdings hat unsere Untersuchung ergeben, daß diese Leitsätze nur in den seltensten Fällen das tatsächliche Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. In den wenigsten Unternehmen werden Leitsätze *gelebt*. Zu wirklicher Bedeutung gelangen Leitsätze erst dann, wenn ihr Inhalt von Führungskräften vorgelebt wird. Führungskräfte müssen sich *dauerhaft*, *glaubhaft* und *sichtbar* für Kundennähe engagieren. In der Untersuchung wurde in zahlreichen Unternehmen beobachtet, daß, obwohl Kundennähe in den Leitsätzen zur Verantwortung aller Führungskräfte erklärt wurde, zahlreiche Führungskräfte überhaupt kein klares Bild davon haben, wer eigentlich die Kunden des Unternehmens sind und welche Probleme sie beschäftigen.

Regelmäßiger Kundenkontakt aller Führungskräfte ist zentrale Voraussetzung für dauerhafte Kundennähe. Von institutionalisierten Aktionen (z. B. "Jedes Mitglied der Geschäftsleitung arbeitet einen Tag im Monat als Verkäufer") ist in diesem Zusammenhang wenig zu halten. Solche Aktionen haben zwar kurzfristig einen hohen Aufmerksamkeitswert, sie nutzen sich aber recht schnell ab. Außerdem suggerieren sie, daß Kundenkontakte von Managern etwas besonderes seien. Erforderlich ist aber, daß sie zur *Selbstverständlichkeit* werden. Kundenkontakte von Managern sollten sich daher ohne großartige Aktionen vollziehen und Bestandteil der täglichen Realität sein.

Ein wesentliches Instrument jeglicher Führung in einem Unternehmen sind die *Controlling-Systeme*. Hier wird anhand ausgewählter Erfolgsindikatoren Leistung gemessen. Ein erfolgreiches Management von Kundennähe setzt voraus, daß kundenbezogene Aspekte auch in die Leistungsgrößen des Controlling-Systems einfließen. Beispielsweise sollten Informationen über die Kundenzufriedenheit im Controlling-System berücksichtigt sein.

Im Rahmen der Kundennähe-Untersuchung wurden in sehr vielen Unternehmen Controlling-Systeme beobachtet, die *keinerlei* kundenbezogene Aussagen enthalten. Hierfür sind zwei Hauptgründe verantwortlich: Zum einen hat das Controlling historisch bedingt eine eher interne Perspektive. Die Berücksichtigung von externen Größen im Controlling-System ist daher eine Forderung, mit der sich sehr viele (insbesondere ältere) Controller, die sich in einem wesentlichen Teil ihres Berufslebens fast ausschließlich mit Kostenrechnung befaßt haben, schwertun.

Der zweite Grund für die Vernachlässigung kundenbezogener Aspekte in Controlling-Systemen ist die schwierige Meßbarkeit dieser Größen (Man denke z. B. an die Messung von Kundenzufriedenheit). Controller arbeiten klassischerweise mit einfach meßbaren internen Größen - insbesondere solchen aus der Produktion. Daß diese Größen häufig vor dem Hintergrund der heutigen Wettbewerbsbedingungen von geringer Bedeutung sind, stört sie dabei wenig. Kundennähe darf indes nicht vor dem Controlling haltmachen. In den meisten Unternehmen besteht die Notwendigkeit, das Controlling-System nachhaltig zu modernisieren, es um kundenorientierte Aspekte anzureichern. Maßgeblich für die Auswahl von Controllinggrößen muß deren Wettbewerbsrelevanz und nicht die Einfachheit der Messung sein (vgl. Abbildung 11).

Doch nicht nur die Leistungsmessung muß kundenorientierte Aspekte berücksichtigen, auch bei der *Leistungsvergütung* müssen langfristig kundenbezogene Aspekte zur Geltung kommen. Führungskräfte erhalten üblicherweise einen Teil ihres Gehalts als variable Vergütungskomponente, die an gewisse Bedingungen gekoppelt ist. Gängige Kriterien sind Umsatz und Profitabilität. In den USA gibt es mittlerweile einige Unternehmen, bei denen die variable Gehaltskomponente teilweise auch von der erzielten Kundenzufriedenheit abhängt.

Sicherlich kann dies keine sinnvolle Maßnahme sein, wenn man beginnt, Kundenzufriedenheit zu messen. Eine Voraussetzung für die Berücksichtigung von Kundenzufriedenheit in Vergütungssystemen ist, daß ein System zur Messung von Kundenzufriedenheit vorliegt, das mehrere Jahre lang erprobt wurde und im Unternehmen weitgehend akzeptiert ist. Langfristig ist jedoch nicht einzusehen, warum sich die variable Vergütung von Führungskräften ausschließlich am Erfolg von heute (Umsatz und Profitabilität) und nicht an den Grundlagen des Erfolgs von morgen (Kundenzufriedenheit) orientieren soll. Der alte Managementgrundsatz "What gets rewarded, gets done" kann sich auch beim Management von Kundennähe als äußerst wertvoll erweisen.

5.3 Organisation/Kultur

Ein erster wichtiger Ansatzpunkt zum Management von Kundennähe im Bereich der Organisation bezieht sich auf die *Spartenbildung* im Unternehmen. Ab einer gewissen

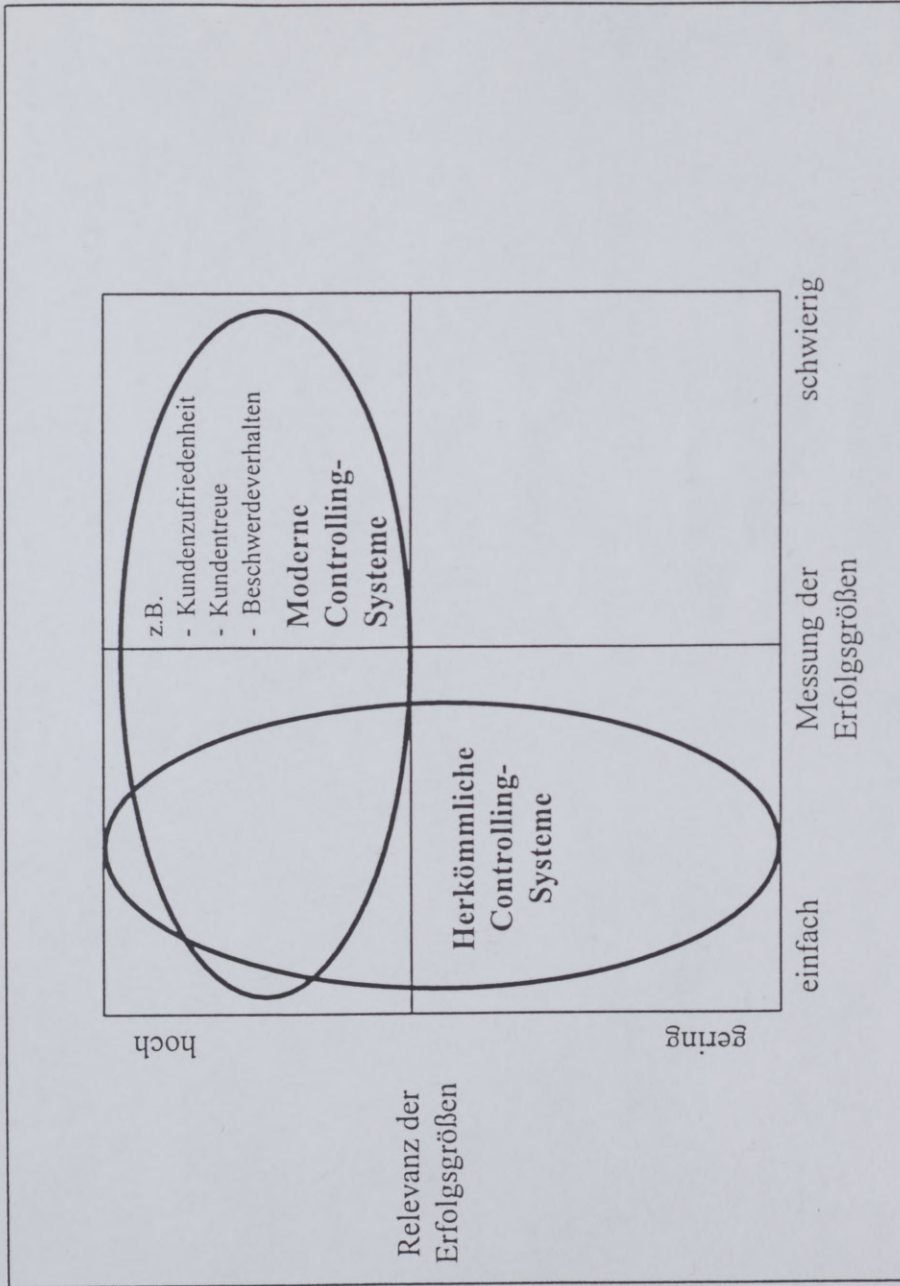


Abbildung 11: Moderne Controlling-Systeme als Voraussetzung für Kundennähe

Größenordnung sind heute nahezu alle Unternehmen in Sparten (Geschäftsbereiche, Unternehmensbereiche, Business Units usw.) gegliedert. Grundsätzlich lassen sich solche Sparten anhand von drei (sicherlich nicht ganz überlappungsfreien) Kriterien bilden (vgl. Abbildung 12):

- Kundengruppen,
- Kundennutzen und
- Produkte/Technologien.

Es ist nicht möglich, eine allgemeingültige Empfehlung bezüglich der Vorteilhaftigkeit der drei Gliederungskriterien zu geben. Wie sinnvoll eine Spartenbildung nach den jeweiligen Kriterien ist, hängt insbesondere auch davon ab, wie heterogen die Unternehmensaktivitäten hinsichtlich der einzelnen Kriterien sind. Grundsätzlich kann jedoch gesagt werden, daß eine Spartenbildung nach produktbezogenen Kriterien der Kundennähe eher abträglich ist. In der Untersuchung wurde beobachtet, daß die Art der Spartenbildung weitreichende, über die Aufbauorganisation hinausgehende Konsequenzen für das Denken im Unternehmen hat. Mitarbeiter, die in einer Sparte tätig sind, die produktorientiert definiert ist, denken tendenziell weniger kundenorientiert als Mitarbeiter in Sparten, die anhand von kundenbezogenen Kriterien definiert wurden.

Eine zentrale Fragestellung der Untersuchung lag darin, wie die *Prozesse* eines Unternehmens kundennah gestaltet werden können, bzw. welche Faktoren kundennahe Prozesse behindern. Hier wurden insgesamt acht *Hauptgefahren für kundennahe Prozesse* ermittelt (vgl. Abbildung 13). Diese sind unterschieden in A-, B- und C-Faktoren, je nachdem wie stark sie Kundennähe behindern. Allerdings handelt es sich bei diesen acht Faktoren schon um ausgewählte Größen, so daß auch die C-Faktoren noch beträchtlich die Kundennähe beeinträchtigen können.

Die größte Gefahr für kundenbezogene Prozesse, so die Ergebnisse unserer Untersuchung, ist eine übertriebene *Prozeßstandardisierung*. Unternehmen, die versuchen, möglichst viele Prozesse im Unternehmen weitgehend zu standardisieren, erzeugen auf diesem Weg systematisch "Kundenferne". Insbesondere Großunternehmen entwickeln eine bemerkenswerte Phantasie bei der Formulierung von Organisationsrichtlinien, Verfahrenshandbüchern und ähnlichen Unterlagen. Mit der Zeit ist zu beobachten, daß die Einhaltung dieser Regeln, die ursprünglich gewissen Zielen dienen sollte, zu einem Wert an sich wird. Mitarbeiter solcher

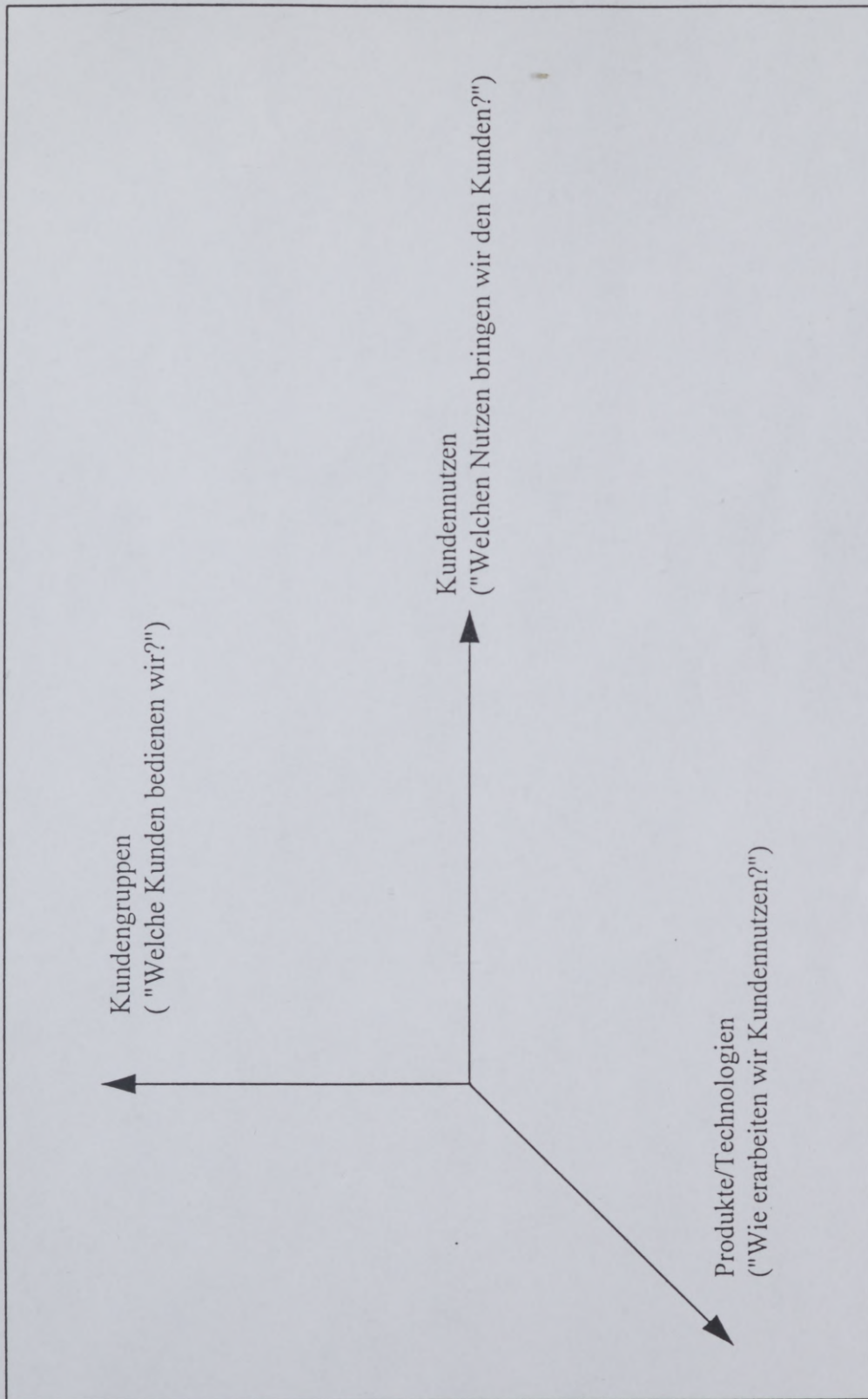


Abbildung 12: Kriterien zur Spartenbildung

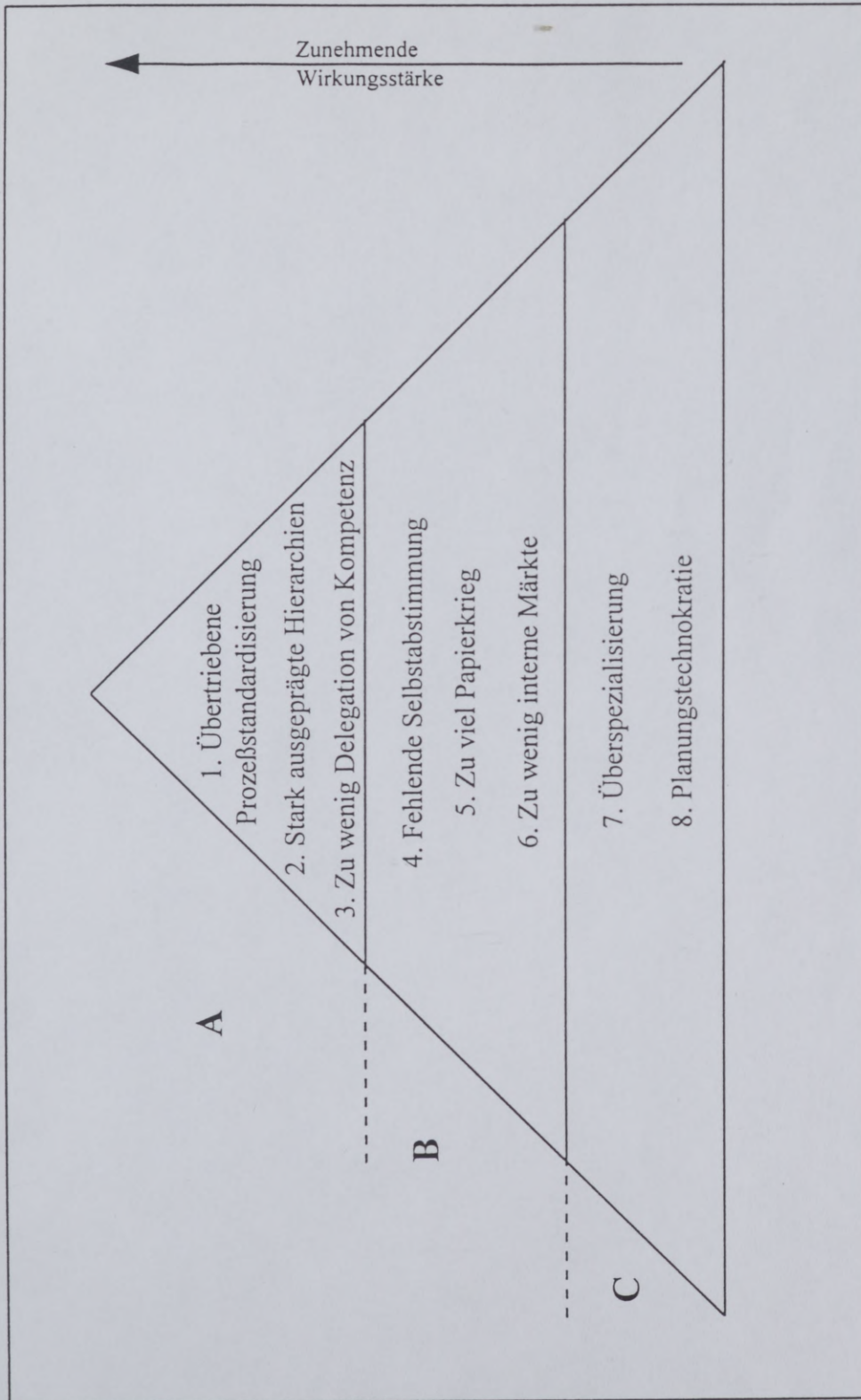


Abbildung 13: Die Hauptgefahren für kundenbezogene Prozesse

Unternehmen befassen sich zunehmend mit internen Dingen. Es erfolgt eine Abwendung von externen Aspekten, wie z. B. Kundenbedürfnissen.

Ein weiterer A-Faktor sind stark ausgeprägte *Hierarchien*. Hier geht es zum einen um die *Hierarchietiefe*, d. h. die Zahl der Hierarchiestufen im Unternehmen. Obwohl viele Unternehmen hier in den letzten Jahren im Rahmen der Lean Management-Bewegung bemerkenswerte Vereinfachungen realisiert haben, ist nach wie vor zu beobachten, daß zu tiefe Hierarchien Kundennähe nachhaltig beeinträchtigen: Vorgänge werden auf dem Weg durch die Hierarchiestufen systematisch verschleppt, Entscheidungen verzögert, so daß schnelle Reaktionen gegenüber Kunden nahezu zur Unmöglichkeit werden.

Ein zweiter Aspekt in diesem Zusammenhang ist die *Weisungsintensität*. Unternehmen mit gleicher Hierarchietiefe, können sich ganz wesentlich hinsichtlich der Weisungsintensität unterscheiden. Mit Weisungsintensität ist das Ausmaß gemeint, wie intensiv in der täglichen Arbeit auf die Hierarchie zurückgegriffen wird. Bei hoher Weisungsintensität, wenn also bei nahezu jeder Detailentscheidung eine Weisung eines Vorgesetzten eingeholt werden muß, wird der (der Kundennähe abträgliche) Effekt tiefer Hierarchien noch potenziert. Andererseits wurden in der Untersuchung eine ganze Reihe von Unternehmen beobachtet, in denen die Hierarchien zwar noch zu tief strukturiert sind, der negative Effekt auf die Kundennähe aber durch eine geringe Weisungsintensität teilweise aufgefangen wird.

Der dritte A-Faktor (zu wenig *Delegation von Kompetenz*) hängt eng mit der Weisungsintensität zusammen. Kundennähe läßt sich nachhaltig dadurch steigern, daß im Rahmen der Möglichkeiten Entscheidungskompetenz auf die ausführenden Stellen verlagert wird (hierarchiebezogene Delegation). Ein zweiter Aspekt der Delegation, der von noch größerer Bedeutung ist, bezieht sich auf das Personal mit Kundenkontakt. Insbesondere Dienstleister haben bemerkenswerte Erfolge durch sogenanntes *Empowerment* erzielt. Hierunter versteht man die Delegation einer gewissen Entscheidungsbefugnis auf das Personal mit Kundenkontakt. In einem gewissen Rahmen können Mitarbeiter im Kundenkontakt direkt entscheiden und so auftretende Probleme schnell und im Interesse des Kunden lösen.

Auch der vierte Faktor hängt mit der hierarchischen Orientierung zusammen. *Fehlende Selbstabstimmung* meint, daß Mitarbeiter, die in unterschiedlichen Funktionsbereichen oder Abteilungen auf gleicher Ebene angesiedelt sind, sich nicht untereinander abstimmen, sondern Probleme an ihre Vorgesetzten "nach oben delegieren". Es konnte beobachtet werden, daß solche Verhaltensweisen nur in Einzelfällen durch spezifische Einstellungen der Mitarbeiter begründet sind. Viel häufiger wird ein solches Verhalten durch autoritären Führungsstil anerzogen.

Zu viel Papierkrieg ist insbesondere ein Phänomen großer Unternehmen. Insbesondere die Praxis, Informationen weitgehend schriftlich zu übermitteln, ist hier negativ hervorzuheben. Häufig geht es bei der Erstellung solcher interner Mitteilungen auch gar nicht in erster Linie um Informationsübermittlung sondern um Selbstrechtfertigung bzw. Selbstabsicherung. Eine Unternehmenskultur, die keine Fehler toleriert, verstärkt solche Selbstabsicherungstendenzen nachhaltig.

Der dritte B-Faktor ist das *Fehlen interner Märkte*. Ein Blick in die wirtschaftspolitischen Realitäten unserer Zeit genügt, um zu erkennen, daß Protektionismus im wesentlichen eine nachhaltige Auswirkung hat: den Schutz ineffizienter Strukturen, Systeme und Prozesse. Nur dort, wo der *Marktmechanismus*, der sich im wesentlichen auf Preise und Konkurrenz stützt, funktioniert, entsteht auf Dauer Effizienz. Viele Unternehmen wenden diesen Grundsatz jedoch nicht oder nur halbherzig auf ihre *internen Prozesse* an. Leistungsverflechtungen zwischen Geschäftsbereichen unterliegen häufig nicht echten Marktmechanismen. Verrechnungspreise werden unter unternehmenspolitischen Überlegungen vorgegeben. Interne Dienstleister agieren auch heute noch vielerorts wie Stabsabteilungen und sind dem Druck des Marktes nicht oder nur sehr begrenzt ausgesetzt. Letztendlich sollten die internen Leistungsverflechtungen im Unternehmen weitestgehend nach dem *Prinzip des internen Kunden* organisiert sein. Nur Unternehmen, bei denen interne Kundenorientierung praktiziert wird, können dauerhaft externe Kundennähe erreichen.

Die beiden C-Faktoren sind *Überspezialisierung*, die insbesondere zu Abteilungsegoismen führt, und *Planungstechnokratie*. Letztere ist wiederum ein besonderes Phänomen großer Unternehmen. Der Aufwand, der für die Erstellung von Plänen betrieben wird, spottet hier oft

jeglicher Beschreibung. Der Nutzen einer solch detaillierten Planung ist häufig nur schwer ersichtlich. Es ist kaum vorstellbar, wie kundennah viele Unternehmen sein könnten, wenn die auf Planungsabläufe verwendeten Energien auf Kunden konzentriert würden.

Im Zusammenhang mit der Vermeidung von Überspezialisierung ist insbesondere auch zu fragen, welche Rolle die *Marketingabteilung* im Unternehmen spielen sollte. Wir haben in zahlreichen Unternehmen das Phänomen beobachtet, daß bei sehr großen und einflußreichen Marketingabteilungen in anderen Bereichen die Tendenz besteht, sich für Kunden nicht wirklich zuständig zu fühlen. Die hieraus abgeleitete Empfehlung kann sicherlich *nicht* lauten, sich von Marketingabteilungen als Bestandteil der Aufbauorganisation zu lösen. Dieser Weg, den einige Unternehmen offenbar allen Ernstes andenken, ist verfehlt: Die für ein effizientes Marketing-Management erforderlichen Kenntnisse und Methoden sind viel zu komplex und umfassend, als daß man auf entsprechend spezialisierte Abteilungen verzichten könnte. Allerdings muß im Unternehmen klar kommuniziert sein, daß der alte Grundsatz "*Marketing is everybody's job*" nicht durch die Präsenz großer Marketing- und Vertriebsabteilungen aufgehoben wird.

Vielfach ist auch zu beobachten, daß Marketing- und Vertriebsabteilungen den Kunden für sich in Anspruch nehmen und versuchen, andere Funktionsbereiche vom Kundenkontakt abzukoppeln. Solchen Tendenzen ist entschieden entgegenzuwirken. Der Kunde *gehört* keiner einzelnen Abteilung.

Neben diesen allgemeinen Prinzipien zur Gestaltung von Prozessen kommt es insbesondere darauf an, daß die *direkt kundenbezogenen Prozesse* (wie z. B. Kundenakquisition/ Angebotserstellung, Auftragsabwicklung, Belieferung, Rechnungstellung und Beschwerdebehandlung) spezielle Aufmerksamkeit erfahren. Diese Prozesse müssen

- *effektiv* (wirksam) sein, d. h. sie müssen ihre vorgegebenen Aufgaben und Ziele erfüllen;
- *effizient* (wirtschaftlich) sein, d. h. sie müssen ihre Aufgaben mit einem Minimum an Ressourcen erfüllen;
- *kontrollierbar* und *steuerbar* sein, d. h., die für sie verantwortlichen Personen müssen zu jeder Zeit den Zustand des Prozesses kennen und in der Lage sein, korrektive Maßnahmen einzuleiten, wenn diese erforderlich werden;

- *adaptiv* (anpassungsfähig) sein, d. h. auf Veränderungen der Prozeßumgebung muß reagiert werden können, bevor diese eine nachteilige Wirkung auf das Ergebnis haben.

Wir haben bereits mehrfach angesprochen, daß die *Unternehmenskultur* einen ganz wesentlichen Einfluß auf die Kundennähe ausübt. In unserer Kundennähe-Untersuchung wurde dieses Phänomen mit Hilfe einer Typologie von Unternehmenskulturen untersucht, die von dem amerikanischen Professor Quinn (1988) entwickelt wurde. Auf der Basis umfassender Untersuchungen fand Quinn heraus, daß sich Unternehmenskulturen insbesondere anhand von zwei Dimensionen charakterisieren lassen (vgl. Abbildung 14): zum einen danach, ob sie sich eher auf die interne Erhaltung oder die externe Positionierung konzentrieren; zum anderen danach, ob die Prozesse eher organisch oder eher mechanisch sind.

In unserer Untersuchung wurde durch Anwendung komplexer Verfahren zur Messung der Unternehmenskultur festgestellt, daß Unternehmen mit einer Adhocracy-Kultur die weitaus höchste Kundennähe aufweisen. Hierbei handelt es sich um eine Kultur, die auf externe Positionierung und organische Prozesse abhebt.

5.4 Total Quality Management und Zertifizierung

Im Zusammenhang mit der Frage, inwieweit Total Quality Management (TQM) und Zertifizierung nach DIN/ISO 9000 hilfreich zur Erlangung hoher Kundennähe sein können, ergaben sich folgende Ergebnisse (vgl. Abbildung 15): Unternehmen, die in irgendeiner Form TQM praktizieren, gelingt es *nicht*, eine nennenswert höhere Kundennähe zu erzielen. Zwischen der Zertifizierung und der Kundennähe besteht sogar ein schwacher *negativer* Zusammenhang.

Diese Ergebnisse bedeuten nicht, daß TQM grundsätzlich kein sinnvoller Ansatz sei. Allerdings haben wir herausgefunden, daß die Art und Weise, *wie* TQM angegangen wird, einem dauerhaften Erfolg entgegensteht. Die meisten Unternehmen praktizieren TQM ohne klaren *konzeptionellen Rahmen*, ohne klar definierte *Ziele* und ohne definierte Mechanismen zur *Messung der Zielerreichung*. Auf diese Weise wird ziellos sehr viel Aufwand betrieben. Es gibt Beispiele von Unternehmen, in denen für TQM-Projekte zweistellige Millionenbeträge

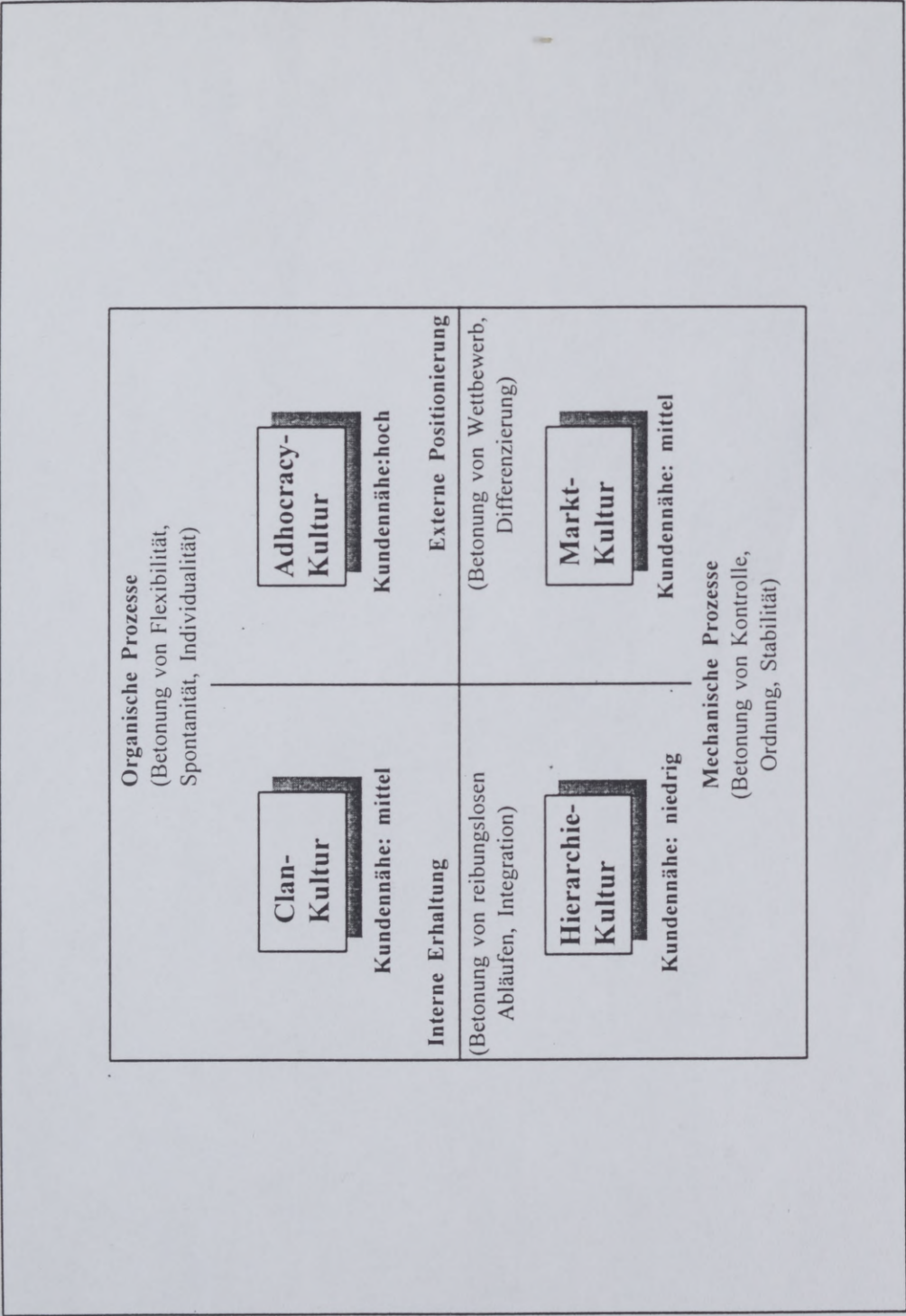
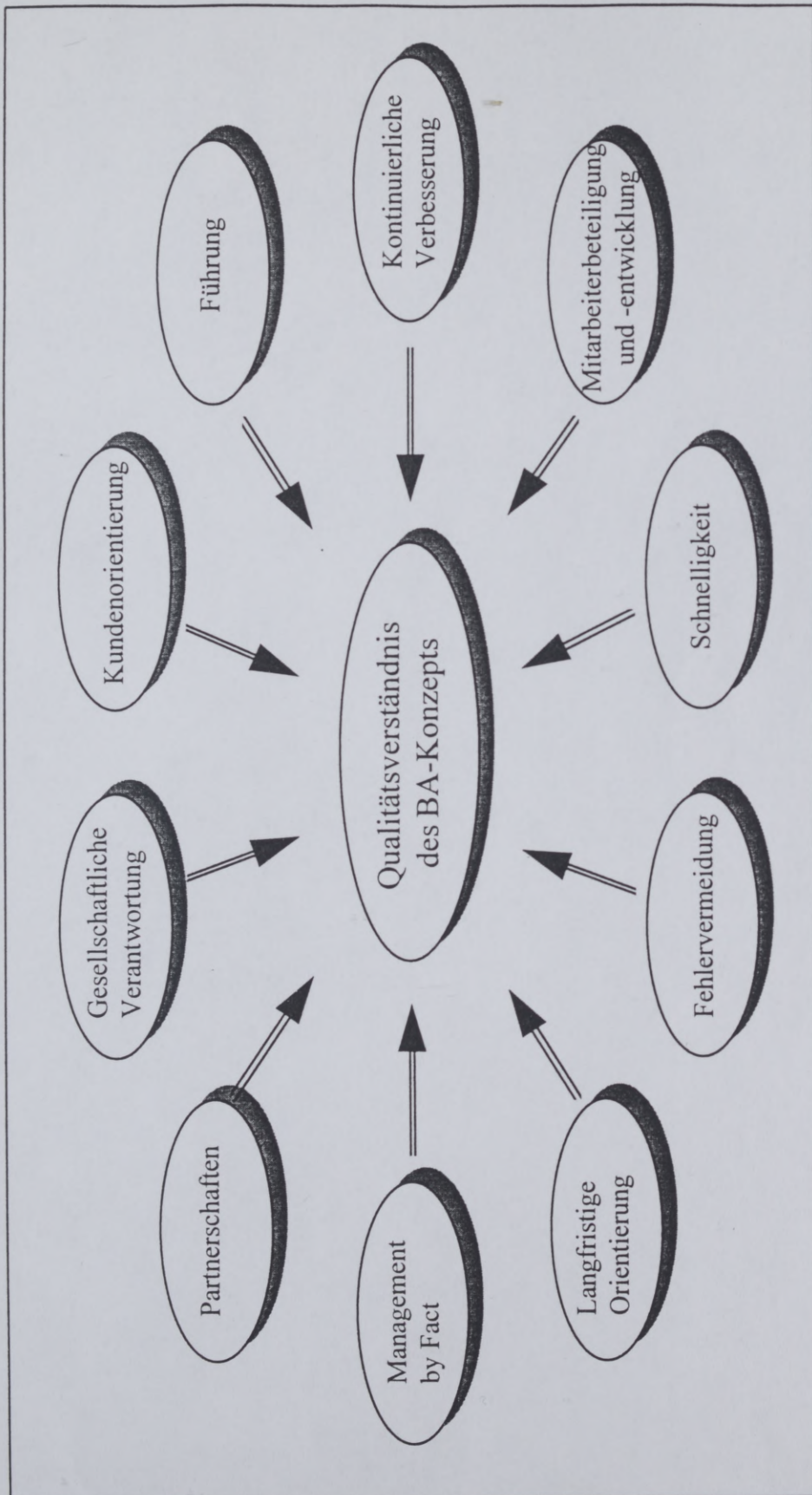


Abbildung 14: Vier Typen von Unternehmenskulturen und die resultierende Kundennähe

investiert wurden, ohne daß irgendeine klare Vorstellung über die mit dem TQM-Projekt verfolgten Ziele und die Messung dieser Ziele vorhanden war. Viel zu häufig ist TQM auch lediglich ein Feigenblatt, das vorgeschoben wird, um echte Bemühungen um Kundennähe zu ersetzen.

TQM kann durchaus als Instrument zur Sicherung dauerhafter Kundennähe dienen. Allerdings sind ein klarer konzeptioneller Rahmen, eine klare Zielorientierung sowie die Messung der Zielerreichung erforderlich. Den besten Leitfaden für ein modernes TQM liefert der Kriterienrahmen des amerikanischen *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Dieses Konzept soll hier nicht im Detail dargestellt werden. In Abbildung 16 ist das grundlegende Verständnis des Baldrige Award-Konzepts dargestellt. Für diesbezügliche Erläuterungen sei auf Homburg (1995) verwiesen.

Wenig ermutigend sind die Ergebnisse hinsichtlich der Effekte der Zertifizierung nach DIN/ISO 9000. Die in Abbildung 15 dargestellten Ergebnisse sind sicherlich mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren. So spielt bei dem beobachteten negativen Effekt sicherlich auch die Tatsache eine Rolle, daß größere Unternehmen eher zertifiziert sind als kleinere und unabhängig davon spezifische Probleme mit der Kundennähe haben. Dennoch bleibt festzuhalten, daß die mit dem Zertifizierungsprozeß verbundene Bürokratie der Kundennähe letztlich abträglich ist. Interessant ist, daß zertifizierte Unternehmen nicht einmal bei der Produktqualität bessere Ergebnisse erzielen als nicht zertifizierte Unternehmen.



**Abbildung 16: Das TQM-Verständnis im Rahmen des Baldrige Award (BA):
Grundlegende Prinzipien**

6. Management-Empfehlungen

1. Machen Sie sich und Ihren Mitarbeitern die Komplexität des Begriffs Kundennähe klar. Es geht um viel mehr als bedarfsgerechte Produkte: Dienstleistungs- und Prozeßqualität sowie die gesamte Kundeninteraktion sind von größter Bedeutung.
2. Akzeptieren Sie nicht einfach, daß Kundennähe etwas kostet. Sehen Sie in Kundennähe eher einen Ansatz zur Effizienzsteigerung in den Bereichen Marketing/Vertrieb sowie Forschung/Entwicklung.
3. Lösen Sie sich von der Befürchtung, durch hohe Kundennähe Kosten zu verursachen, denen kein entsprechender Nutzen entgegensteht. Diese Befürchtung ist für die meisten Unternehmen heute unrealistisch.
4. Verbinden Sie Kundennähe mit Kundenfokussierung. Haben Sie den Mut, Kunden zu verlieren und vermeiden Sie Kundennähe nach dem Gießkannenprinzip. Managen Sie Ihr Kunden-Portfolio.
5. Optimieren Sie die Aufbereitung, Weitergabe und Nutzung kundenbezogener Informationen im Unternehmen. Hier liegt häufig das Kernproblem - und nicht in der Verfügbarkeit von Kunden-Informationen.
6. Hüten Sie sich vor dem Trugschluß, interne Befragungen oder Beschwerdestatistiken könnten ein objektives Bild der Kundenzufriedenheit vermitteln. An systematischer direkter Kundenbefragung führt kein Weg vorbei.
7. Leben Sie als Führungskraft dauerhaft, sichtbar und glaubhaft Kundennähe vor. Mit der Formulierung von wohlklingenden Leitsätzen ist es nicht getan: Regelmäßige Kundenkontakte aller Führungskräfte müssen zur Selbstverständlichkeit werden.
8. Reichern Sie Ihr Controlling-System um kundenbezogene Aspekte an. Zumindest Informationen zur Kundenzufriedenheit dürfen in einem modernen Controlling-System nicht fehlen.
9. Berücksichtigen Sie bei der Spartenbildung weitestmöglich kundenbezogene Aspekte. Mitarbeiter in Sparten, die rein produktorientiert definiert sind, tendieren nicht zu kundenorientiertem Denken und Handeln.
10. Haben Sie permanent die Hauptgefahren für kundenbezogene Prozesse im Auge: Kämpfen Sie gegen übertriebene Prozeßstandardisierung, stark ausgeprägte Hierarchien sowie zu wenig Delegation von Entscheidungskompetenz an.

11. Schaffen Sie im Unternehmen ein Klima, das Fehler in gewissem Umfang toleriert. Sie vermeiden so überzogene Mechanismen der Selbstabsicherung und Selbstrechtfertigung.
12. Organisieren Sie unternehmensinterne Prozesse weitestmöglich nach dem Prinzip der internen Märkte. Nur dort, wo Preise und Wettbewerb das Geschehen steuern, entstehen dauerhaft Effizienz und Kundennähe.
13. Kommunizieren Sie im Unternehmen, daß der alte Grundsatz "Marketing is everybody's job" nicht durch die Präsenz von speziellen Marketing- und Vertriebsabteilungen aufgehoben wird. Der Kunde "gehört" keiner einzelnen Abteilung.
14. Arbeiten Sie auf eine Unternehmenskultur hin, die durch organische Prozesse und externe Orientierung gekennzeichnet ist.
15. Verschleißten Sie sich nicht in umfassenden TQM-Projekten. Betreiben Sie TQM fokussiert und mit klarer Zielorientierung und -messung.

Literaturverzeichnis

Ch. Homburg (1994), Produktivitätssteuerung in Marketing und Vertrieb, Controlling, 6, 3, 140-146.

Ch. Homburg (1995), Optimierung der Kundenzufriedenheit durch Total Quality Management, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.

Ch. Homburg, B. Rudolph (1995), Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?: Kundenzufriedenheit richtig messen und managen - kein Buch mit sieben Siegeln, Harvard Business manager, 17, 1, 43-50.

Peters, T., Waterman, R. (1982), In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, New York.

Quinn, R. (1988), Beyond Rational Management, San Francisco.